NXB Kinh Tế
Tp. Hồ Chí Minh

HẠO NHIÊN - QUỐC KHÁNH

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

3

Nguyên bản

ES TD 2022
CAPPUCCINO
EBOOK

Thân tặng những người anh em không quen biết đã liều mình lao vào thế giới kinh doanh và để lại những bài học thất bại quý giá cho thế hệ sau.

LỜI NÓI ĐẦU CỦA BỘ SÁCH

Người ta hay coi lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn là hai thứ hoàn toàn đối nghịch nhau. Người theo hướng lý thuyết thường coi kiến thức kinh nghiệm là thiếu bền vững và không phổ quát, còn người theo hướng thực hành thường gọi sách vở là lý thuyết suông, không dùng được.

Thế nhưng, sau khi vừa tham gia nghiên cứu lý thuyết bậc sau đại học, vừa tham gia bán hàng thực tiễn, chúng tôi phát hiện ra rằng lý thuyết và thực tiễn luôn song hành, gắn bó đến độ không thể tách rời: Người nắm lý thuyết nhưng không thực hành sẽ không thể biết những kiến thức của mình có ứng dụng được trong thực tế hay không. Ngược lại, người thực hành nhưng không có lý thuyết chống lưng sẽ không thể biết thành công của mình là có cơ sở, hay chỉ là may mắn và không thể áp dụng cho lần tiếp theo.

Do vậy, quyển sách được cấu trúc thành các phần nhỏ với lý thuyết và ứng dụng đan xen. Mỗi hiện tượng hay kỹ thuật bán hàng đều được giải thích bằng lý thuyết, và mỗi lý thuyết đều có các ứng dụng minh họa, nhằm giúp bạn đọc lĩnh hội kiến thức một cách vững chắc và linh hoạt. Để thể hiện sự tôn trọng với các tác giả đi trước, cũng như để bạn đọc để dàng kiểm chứng và tìm hiểu thêm, mọi thông tin và số liệu lấy từ nghiên cứu của các nhà khoa học khác đều được trích dẫn cụ thể, chính xác và chỉ nguồn đầy đủ theo chuẩn APA 6th edition ở phần Tài liệu tham khảo.

Một số thủ thuật ứng dụng là không chính thống và có thể không đúng chuẩn mực về đạo đức kinh doanh (“giang hồ” thường gọi là thủ thuật “tà đạo”). Tuy nhiên, chúng tôi vẫn sẽ trình bày để bạn đọc có thể né tránh khi gặp phải - trong vai trò người mua hàng.

Chúng tôi viết sách này nhằm khơi gợi sự hứng thú của bạn đọc với tâm lý học, một ngành khoa học có nhiều ứng dụng trong kinh doanh. Trên tinh thần đó, các kiến thức phức tạp, chi tiết, mang tính

hàn lâm được đưa vào phần phụ lục để phục vụ các bạn có nhu cầu tìm hiểu để ứng dụng sâu hơn. Kiến thức ở phần nội dung chính sẽ vẫn giữ sự đơn giản, dễ hiểu và hấp dẫn của riêng mình.

Hi vọng những kiến thức lý thuyết tích lũy trong quá trình nghiên cứu hàn lâm cùng với các ứng dụng chắt lọc được từ kinh nghiệm tự doanh thực chiến của nhóm tác giả sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn. Chúc bạn có những phút giây thư giãn hữu ích cùng *Hiệu ứng chim mồi!*

Sài Gòn, 16 tháng 4 năm 2016

Các tác giả

GIỚI THIỆU TẬP 3

Trong Tiếu ngạo giang hồ, có đoạn Lệnh Hồ Xung gặp Phong Thanh Dương và được chỉ điểm Độc Cô Cửu Kiếm. Trong quá trình này, khi nhắc đến các hậu bối đương thời trong Ngũ nhạc kiếm phái, Phong Thanh Dương nhận xét:

> Chúng cho rằng cứ học những chiêu kiếm tinh thục của sư phụ truyền cho là trở thành cao thủ. Hừ! Học thuộc lòng 300 bài thơ Đường thì kẻ không biết làm thơ cũng ngâm được thật. Nhưng chỉ thuộc thơ người ta, thì mình có làm thơ cũng chẳng ra hồn. Nếu tự mình không có óc sáng tác liệu có thành đại thi gia được không?

Vốn dĩ các chiêu thức trong các bộ kiếm phổ chỉ là những thành tố căn bản, luyện cho nhuần nhuyễn nhập tâm để rồi quên đi. Để có thể biến thành những đòn đánh có giá trị, cần vận dụng sáng tạo các chiêu thức, tùy cơ ứng biến. Giao đấu võ công không phải là hô to tên từng chiêu thức rồi ra đòn như trong truyện tranh Nhật Bản; giao đấu võ công là tung ra những đòn đánh tối ưu phối hợp vô số chiêu thức để triệt hạ đối thủ. Đến người ra đòn cũng không phân biệt rõ mình đang sử dụng chiêu thức này hay chiêu thức kia. Cũng vì đó, đối thủ không thể tra bất kì sách vở nào để hóa giải.

Câu chuyện ứng dụng tâm lý học và các môn khoa học khác trong kinh doanh cũng vậy. Biết tên của từng chiêu thức - hay hiệu ứng - chỉ là bước đầu tiên. Vận dụng nhuần nhuyễn kết hợp các hiệu ứng với nhau và với các chiêu thức khác bên ngoài lĩnh vực tâm lý học để gia tăng hiệu quả kinh doanh mới thực sự là mục đích cuối cùng. Tập 1 và 2 *Hiệu ứng chym mồi* trình bày các hiệu ứng đơn lẻ để độc giả có thể hiểu sâu từng hiệu ứng, nhưng bấy nhiêu đó là chưa đủ để khai thác tối đa các hiệu ứng tâm lý trong kinh doanh. Nhiều bạn đọc khi

áp dụng một số hiệu ứng đơn lẻ chắc cũng thấy rằng, đôi khi hiệu ứng ấy đã quá phổ biến, hầu như ai cũng biết bạn đang áp dụng chiêu nào, nên mức độ hiệu quả giảm đi không ít.

Nên nhớ, nếu mọi người biết ta đang áp dụng hiệu ứng này hay hiệu ứng kia, thì điều đó không có nghĩa là ta đã áp dụng hiệu ứng tâm lý "đúng bài"- điều đó chỉ có nghĩa là mức độ vận dụng hiệu ứng tâm lý của ta chưa được nhuần nhuyễn, đòn đánh đang quá lộ liễu ở mức độ "thuộc bài"! Một khi các chiêu thức trong Hiệu ứng chim mồi ngày càng phổ biến, việc ứng dụng máy móc chỉ những hiệu ứng đơn lẻ chắc chắn sẽ ngày càng mất đi hiệu quả.

Và đó là lý do *Hiệu ứng chym mồi (Tập 3*) ra đời.

***

Vậy *Hiệu ứng chym mồi (Tập 3)* có gì mới?

Thứ nhất, là **hiệu ứng tâm lý mới - hay "chiêu thức" mới -** chưa được trình bày trong 2 tập trước. Các hiệu ứng này sẽ bổ sung những hiểu biết mới để bạn phối hợp ứng dụng vào công việc kinh doanh của mình.

Thứ hai, là **chiêu thức từ những ngành khoa học khác có liên quan đến tâm lý kinh doanh - hay có thể gọi là "trường phái" mới.** Ở trong tập 2, hẳn các bạn đã chú ý thấy một số chiêu thức thuộc lĩnh vực toán học *(Sự vi diệu của toán học)* hay văn học *(Thủ thuật rút ruột trong viết nội dung kể chuyện)*. Trong tập 3 này, một số chiêu thức của các ngành khác cũng sẽ được bổ sung, giúp quá trình vận dụng được linh hoạt và đa dạng hơn.

Thứ ba, **là tư duy mới - tư duy mở rộng và phối hợp.** Trong tập này, sẽ có những phần tập trung vào việc mở rộng hiệu ứng sang các bối cảnh mới, hoặc phối hợp hai hoặc nhiều hiệu ứng lại với nhau. Cách làm này có 2 lợi ích lớn: (1) khiến cho chiêu thức của bạn khó bị người ngoài phát hiện hơn, từ đó hiệu quả hơn; và (2) gia tăng đột biến số lượng "combo" chiêu thức bạn có thể sử dụng. Sẽ có nhiều ví dụ minh họa thực tiễn theo tư duy này.

Thứ tư, là **công cụ mới.** Ở đây, chúng tôi sẽ cung cấp một số hướng ứng dụng các công cụ đơn giản (mà có thể bạn đã quen thuộc) theo những cách mới, giúp bạn tìm phương hướng ứng dụng các hiệu ứng một cách hiệu quả và đỡ tốn thời gian hơn.

Thứ năm, là ví dụ mới. Từ khi Tập 1 ra đời đến nay đã 4 năm. Trong quá trình này, nhiều chuyện đã xảy ra, mang đến cho chúng tôi những trải nghiệm mới. Nhờ đó, kinh nghiệm của các tác giả được gia tăng về số lượng và chất lượng trong nhiều lĩnh vực mới. Các hiệu ứng cũng có nhiều cơ hội thử nghiệm trong thực tiễn hơn. Trong Tập 3, các bạn sẽ thấy nhiều ví dụ thực tế trong các mảng ăn uống, bán lẻ... dựa trên các kinh nghiệm này.

***

Hy vọng, với những chiêu thức mới, trường phái mới, tư duy mới, công cụ mới, và ví dụ mới, Hiệu ứng chim mồi (Tập 3) sẽ giúp bạn ứng dụng tốt hơn tất cả những nội dung trong chuỗi sách Hiệu ứng chym mồi, để công việc kinh doanh của bạn hiệu quả hơn bội phần.

Mọi thứ đã có sẵn trong tay, tất cả chỉ còn phụ thuộc vào chính bạn!

VÀI GHI CHÚ VỀ CÁC THUẬT NGỮ

Bạn đọc sẽ thấy sách có sử dụng một số thuật ngữ. Ở đây, các tác giả sẽ diễn giải ý nghĩa từng thuật ngữ và quan điểm được sử dụng trong sách này.

Suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, thủ thuật, công cụ, và học thuyết

Suy nghiệm (heuristic) là các phương pháp giải quyết vấn đề nhanh, cho kết quả tốt (nhưng không hẳn là tối ưu). Có thể xem suy nghiệm là các "lối tắt" trong tư duy. Ví dụ, suy nghiệm đánh giá nỗ lực (cái gì càng mất nhiều thời gian để hoàn thành thì càng có giá trị) thường đúng với đa số sản phẩm. Một bức tranh vẽ trong 10 ngày thường có giá trị hơn bức tranh vẽ nhanh trong 10 phút.

Suy nghiệm thường đúng, nhưng không phải lúc nào cũng đúng. Nó giúp giải quyết nhanh vấn đề, nhưng tạo sự thiên lệch trong nhiều trường hợp. Trong sách này, những đánh giá thiên lệch được gọi là **thiên kiến (bias).** Các thiên kiến phối hợp cùng nhiều yếu tố tạo ra các hiện tượng đặc biệt, trong sách này gọi là **hiệu ứng (effect).**

Nói thêm: Suy nghiệm có thể tạo thiên kiến, nhưng nó cũng giúp ra quyết định hợp lí phân lớn thời gian. Do vậy, ở một số phần ta cũng sẽ nghiên cứu cách ứng dụng suy nghiệm để ra quyết định nhanh.

Tận dụng hiểu biết về các suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, kết hợp với những kiến thức ngành khác, các tác giả chỉ ra các thủ thuật. Mỗi thủ thuật thường là kết quả của sự phối hợp nhiều hiệu ứng, và mỗi hiệu ứng thường góp phần tạo ra nhiều thủ thuật khác nhau.

Để ứng dụng, đôi khi ta không thể làm thủ công, mà phải sử dụng công cụ để tăng tốc độ và sự chính xác. Ví dụ, để tính lãi suất một khoản vay, hàm Excel sẽ hiệu quả hơn rất nhiều việc nghiên cứu công thức và bấm máy tính. Khi nói về công cụ, các tác giả sẽ không

giải thích quá nhiêu cách vận hành của nó, chỉ tập trung trình bày cách sử dụng công cụ nhanh chóng và hiệu quả. Ví dụ, chúng tôi không giải thích cách Excel tính lãi suất theo công thức toán học, chỉ hướng dẫn cách điền đúng và hiệu quả hàm IRR để độc giả ứng dụng nhanh mà thôi.

Học thuyết

Trong sách này cũng xuất hiện các thuyết (theory). Các tác giả thường sử dụng thuyết làm công cụ suy luận và giải thích các hiện tượng.

Ví dụ, hiện tượng con người thường bị thu hút bởi tình dục có nhiều hướng giải thích khác nhau. Tuy nhiên, các tác giả đã sử dụng thuyết tâm lý học tiến hóa để giải thích: "Những đặc điểm tâm lý còn tồn tại ngày nay chính là kết quả của quá trình tiến hóa và chọn lọc tự nhiên." Những người không bị thu hút bởi tình dục đã tuyệt chủng và không truyền được vốn gene lại cho đời sau.

Dựa trên cách lí luận này, ta cũng có thể diễn giải về việc con người thường bị thu hút bởi kích thước hay thức ăn, từ đó dự đoán được những yếu tố khác bằng cách suy luận dựa trên nguyên lí nói trên.

Như vậy, mỗi hiện tượng có nhiều thuyết giải thích. Trong phạm vi sách này, các tác giả ưu tiên sử dụng thuyết dễ hiểu nhất để diễn giải.

Các thuật ngữ đa ngành

Tâm lý và kinh doanh không tồn tại riêng biệt, mà đa phần đan xen lẫn nhau, và với nhiều lĩnh vực khác nữa. Rất nhiều chiêu trò đánh lừa trong kinh doanh xuất hiện trong mảng thống kê; rất nhiều chỉ số tài chính là nhằm đo lường tâm lý thị trường; rất nhiều công thức thống kê xuất hiện để giải quyết các vấn đề trong nghiên cứu tâm lý. Thậm chí, một số ngành "lai" cũng đã xuất hiện, như hành vi tổ chức, tài chính hành vi... và xóa mờ ranh giới giữa các ngành. Do đó, bạn cũng sẽ thấy một số khái niệm không thuộc mảng tâm lý hay

kinh doanh, nhưng lại có liên quan mật thiết đến tâm lý kinh doanh.

Do thuật ngữ hiện nay chưa thống nhất, nên bạn sẽ thấy một số thuật ngữ dùng trong sách này không giống với các sách khác. Ví dụ, efficiency được gọi là hiệu suất trong sách này, nhưng có thể nơi khác lại gọi là hiệu quả; heuristic trong sách này gọi là suy nhiệm, nhưng có nơi phiên âm thẳng thành ơ-rít-tíc. Do vậy, để tránh hiểu nhầm và tiện tra cứu, các tác giả đều có ghi chú kèm theo thuật ngữ tiếng Anh.

HIỆU ỨNG ÍT-MÀ-CHẤT

Những căn phòng trống trải có thể dạy chúng ta điều gì?

Có lẽ bạn cũng đã thấy hiện tượng này trong thực tế: Khi tổ chức họp hành cho 50 người, nếu thuê nhầm phòng họp quá to - dành cho 200 người chẳng hạn - mọi người sẽ có cảm giác buổi họp quá vắng, số người dự họp quá ít. Ngược lại, nếu tổ chức buổi họp ấy trong phòng dành cho 50 người (hoặc thậm chí 45 người), cảm giác chung là "buổi họp đông đủ, phòng chật kín người, thành công tốt đẹp."

Christopher K. Hsee, nhà nghiên cứu đầu ngành lĩnh vực hành vi, cũng chú ý thấy hiện tượng này. Thế là ông lao vào nghiên cứu, vừa để xác nhận hiện tượng này là có thật, vừa để xem nó có thể ứng dụng đa dạng đến đâu.

NHỮNG LY KEM GÂY ẢO GIÁC

Trong nghiên cứu năm 1998 của mình, tiến sỹ Hsee thực hiện nhiều thí nghiệm với nhiều sản phẩm và bối cảnh khác nhau (bộ muỗng nĩa, khăn choàng làm quà tặng...). Ở đây, chúng ta sẽ chỉ xem xét thí nghiệm điển hình và cơ bản nhất của Ông: thí nghiệm với những ly kem.

Những người tham gia thí nghiệm được ngẫu nhiên chia thành 3 nhóm, được giả định tiếp cận 1 trong 2 cô bán kem Haagen Dazs khác nhau:

- Nhóm thứ nhất gặp H. Cô này bán mỗi phần kem 8 oz (236,6 ml), và đựng trong ly dung tích 10 oz (295,7 mì).

- Nhóm thứ hai gặp L. Cô này bán mỗi phần kem 7 oz (207 ml), và đựng trong ly dung tích 5 oz (147,8 ml).

- Nhóm thứ ba gặp cả hai người, tức là có thể so sánh.

Sau đó, cả 3 nhóm được hỏi về mức giá sẵn lòng trả cho ly kem. Kết quả như sau:

	Nhà Bán H	Nhà Bán L
Nhóm 1	$ 1,66	
Nhóm 2		$ 2,26
Nhóm 3	$ 1, 85	$ 1,56

Có thể thấy, nhà bán L (ít kem nhưng đựng trong ly nhỏ hơn, đầy vun lên) khi tiếp cận khách hàng một cách riêng lẻ sẽ được đánh giá cao hơn nhà bán H. Tuy nhiên, hiện tượng này sẽ không xuất hiện nếu khách hàng có thể so sánh cả hai nhà bán cùng lúc (nhóm 3). Khi đó, khách hàng thấy rõ rằng H bán nhiều kem hơn, và sẽ trả nhiều tiền hơn cho phân kem của H.

HIỆU ỨNG ÍT-MÀ-CHẤT

Hsee gọi hiện tượng trên là Hiệu ứng ít-mà-chất (Less-is- better effect). Nội dung hiệu ứng như sau:

> Khi đánh giá riêng lẻ, người ta quan tâm đến tỉ lệ giữa lượng giá trị (ở đây là lượng kem) và yếu tố tham chiếu (ở đây là cái ly) hơn là lượng giá trị tuyệt đối. Tuy nhiên, khi được mang ra so sánh, thì hiệu ứng này không còn.

Nói cách khác, nếu nhìn 50 người ngồi trong căn phòng sức chứa 200 người, ta cảm thấy vắng hơn thực tế. Nếu nhìn 42 người ngồi trong căn phòng sức chứa 40 người, ta cảm thấy đông hơn thực tế. Tuy nhiên, nếu có thể so sánh 2 căn phòng cùng lúc, ta vẫn biết là 50 người đông hơn 42 người.

Có thể thấy 3 vấn đề cần quan tâm khi ứng dụng hiệu ứng này:

(1) Liệu đánh giá có phải là riêng lẻ hay không?

(2) Lượng giá trị mà khách hàng quan tâm là gì?

(3) Họ thường tham chiếu lượng giá trị với yếu tố nào?

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Thiết kế bao bì vừa vặn hoặc cho sản phẩm đầy "đụng nắp."

Một số công ty thực phẩm đóng gói rất rành chiêu này.

Các gói mì, bánh kẹo... thường được kèm thêm một khay nhựa được thiết kế để khiến sản phẩm có vẻ to hơn. Tuy nhiên, cách này khá lộ liễu và gây tác dụng ngược.

Vấn đề này khá đơn giản, nên ta sẽ không nói sâu hơn. Hiện nay, nhiều công ty rất chú trọng phần bao bì, và thiết kế hầu hết đều đã đạt chuẩn tạo hiệu ứng mạnh mẽ nhất.

2. Tặng quà thà ít mà chất - chọn sản phẩm giá thấp loại tốt thay vì sản phẩm giá cao nhưng tầm thường.

Yếu tố tham chiếu không phải lúc nào cũng là bao bì, mà có thể là hạng mục chung (category, hay chủng loại) của sản phẩm. Trong nghiên cứu của Hsee, ông có thí nghiệm so sánh 2 món quà: (1) áo khoác lông trị giá $55, và (2) khăn choàng lông trị giá $45. Khi nhận được 1 trong 2 món quà, người được tặng thích chiếc khăn hơn hẳn. Trong mắt họ, chiếc áo $55 thuộc loại rẻ trong hạng mục áo khoác lông, trong khi chiếc khăn $45 lại thuộc loại có giá trị trong hạng mục khăn choàng. Yếu tố tham chiếu ở đây là hạng mục của sản phẩm, nó điều khiển cảm giác của người nhận, dù rằng rõ ràng chiếc áo vẫn có giá trị hơn chiếc khăn nhiều!

Vậy ta nên áp dụng thế nào? Với những sản phẩm tặng kèm, hãy tập trung vào chất lượng của món quà. Với cùng một ngân sách, hãy chọn sản phẩm giá thấp nhưng chất lượng, thay vì cố tìm sản phẩm đắt tiền để rồi chỉ có thể đem về loại thường.

Ví dụ, giả sử bạn bán quán ăn và muốn tặng đồ uống cho thực khách. Thay vì tặng một ly nước ép trái cây nhưng pha loãng, hãy tặng một ly trà ngon. Ly nước ép thường bị tham chiếu với các ly nước ép khác; còn ly trà ngon được tham chiếu với những ly trà đá thông thường. Khỏi phải nói, ly trà rẻ hơn nhưng sẽ được đánh giá cao hơn nhiều!

Điều tương tự cũng áp dụng với rất nhiều lĩnh vực khác. Rất

nhiều hãng đồ gia dụng, ngân hàng, hay hàng tiêu dùng nhanh thường tặng kèm các bộ chén hay hộp thủy tinh đựng thức ăn. Tuy nhiên, đa số đều rất nhanh hỏng, chất lượng tâm thường. Thay vì tặng cả bộ, hãng có thể tặng một cặp hộp thủy tinh chất lượng - giá rẻ hơn nhưng lại được khách hàng trân trọng và sử dụng nhiều hơn hẳn.

THỦ THUẬT ĐÁNH LẠC HƯỚNG

Bội thực lựa chọn và tuyệt chiêu đặt giá lệch

Mỗi khi gần đến bữa trưa, các nhân viên trong khu văn phòng lại bắt đầu thực hiện một trong những quyết định quan trọng nhất trong ngày: Trưa nay ăn gì?

Quyết định này thường khó đi đến hồi kết, khi các quán ăn luân phiên cải tiến món của mình. Ngày càng nhiều sự lựa chọn có chất lượng tương đương, khiến mọi người càng khó đưa ra lựa chọn cuối cùng.

Nếu đã đọc The Paradox of Choice của Barry Schwartz, hẳn bạn cũng biết rằng càng nhiều lựa chọn tương đương, thì sau khi chọn xong, bạn sẽ **càng kém vui,** lựa chọn càng đau đớn.

Tuy nhiên, ở đây ta sẽ chú ý đến một phương diện khác của quá trình ra quyết định - một hiện tượng được gọi là *Nghịch lý Fredkin (Fredkin's paradox)*.

NGHỊCH LÝ FREDKIN

Nghịch lý này được giáo sư Edward Fredkin quan sát và phát biểu. Nội dung cơ bản như sau:

> Hai phương án có độ hấp dẫn càng tương đương (khác biệt càng nhỏ) thì càng khó lựa chọn. Thế nhưng, vì hai phương án ấy gần tương đương nhau, nên chuyện chọn phương án nào lại càng ít quan trọng. Nói cách khác, quyết định càng ít có ý nghĩa, ta lại càng tiêu hao nhiều thời gian và tâm sức để ra quyết định.

Nếu cơm sườn bì hay cơm sườn chả cũng đều ngon, thì ăn món nào ta cũng sẽ vui vẻ như nhau. Thế nhưng, thay vì chọn đại một món, người ta thường cau mày nhăn trán để phân tích thiệt hơn. Kết

quả là hao năng lượng, ăn trễ, mất thời gian, chả để làm gì. Và đặc biệt, số phương án tương đương càng cao, ta lại càng hao tổn công sức để phân tích thiệt hơn.

Giả sử món cơm sườn bì được bạn đánh giá 80 điểm thỏa mãn; cơm sườn chả 80 điểm; trong khi chỉ ăn cơm sườn đạt 60 điểm. Bạn sẽ nhanh chóng loại bỏ món cơm sườn trong chớp mắt và tăng độ thỏa mãn ít nhất 20 điểm. Tuy nhiên, bạn sẽ ngồi đắn đo suy nghĩ khá lâu nên chọn sườn bì hay sườn chả, chỉ để tăng... 0 điểm thỏa mãn cho bản thân mình.

QUY LUẬT NHỎ NHẶT HÓA CỦA PARKINSON

Một hiện tượng tương tự trong tổ chức cũng được Giáo sư C. Northcote Parkinson phát biểu vào năm 1957. Nội dung tóm tắt của hiện tượng này được ông trình bày qua một ví dụ nhỏ:

Một cuộc họp hội đồng nọ cần thảo luận 3 vấn đề:

(1) Kí hợp đồng lò phản ứng trị giá 10 triệu bảng.

(2) Duyệt xây dựng nhà để xe đạp, trị giá 350 bảng.

(3) Thay thế một số vật tư văn phòng, trị giá chỉ 21 bảng/năm.

Và đây là chuyện đã xảy ra:

Hợp đồng lò phản ứng quá phức tạp và lớn lao, không phải ai cũng hiểu để góp ý hay tranh luận, nên nó nhanh chóng được thông qua nguyên trạng. Đa số mọi người tập trung thảo luận về nhà để xe đạp, bởi ai cũng biết chút chút về vấn đề này.

Tuy vậy, vấn đề nhà để xe vẫn còn hơi phức tạp đối với một số người, nên nhóm này tập trung vào thảo luận về vật tư văn phòng, đặc biệt là về loại cà phê nên mua. Đây là vấn đề ai cũng biết, và ai cũng có quan điểm riêng, nên thời gian đổ vào việc thảo luận về loại cà phê rất lớn. Cuối cùng do chưa thể đi đến thống nhất, cả hội đồng quyết định sẽ tiếp. tục thảo luận hạng mục (3) trong cuộc họp tiếp theo.

Như vậy, các vấn đề quan trọng và to lớn nhất thường bị bỏ qua,

trong khi đa số mọi người sẽ tập trung tranh luận về những thứ nhỏ nhặt không tạo nhiều giá trị cho tổ chức.

Ta gọi đây là *Quy luật nhỏ nhặt hóa* (Law of triviality).

Nói thêm: Có một thiên kiến tương tự về vấn đề này: *Thiên kiến Thông tin chung* (Shared information bias). Người ta có xu hướng bỏ nhiều thời gian bàn luận và trao đổi những thông tin phổ biến nhiều người đã biết, thay vì bàn về các thông tin mà chỉ một nhóm nhỏ biết (dù rằng chia sẻ thông tin ít người biết là việc làm có giá trị hơn, vì giúp tăng mức độ hiểu biết của mọi người). Kết cục là sau khi bàn, tất cả mọi người hầu như chẳng nắm thêm thông tin nào hữu ích.

Quan sát thử các cuộc tranh luận trên mạng, bạn sẽ thấy các chủ đề như bóng đá thu hút tranh luận rất gắt, trong khi các vấn đề về tài chính lại ít hơn hẳn. Bóng đá là thứ mà hầu như anh chàng nào cũng biết một chút, còn tài chính không phải ai cũng giỏi. Đó là một biến thể thực tế của các quy luật được nói đến ở phần này.

TUYỆT CHIÊU ĐẶT GIÁ LỆCH

Rõ ràng là càng nhiều lựa chọn tương đồng, ta càng gặp nhiều khó khăn. Tình trạng bội thực lựa chọn (overchoice) không chỉ khiến khách hàng mệt mỏi, nó còn làm ta mất doanh thu nữa. Nhà khoa học Ravi Dhar đã thực hiện một số nghiên cứu năm 1997 và phát hiện ra rằng, khi các lựa chọn tương đương xuất hiện quá nhiều, người ta có xu hướng... không chọn phương án nào.

Dựa trên hiểu biết này, các nhà khoa học Jongmin Kim, Nathan Novemsky, và Ravi Dhar chợt nảy ra một ý tưởng: Sẽ ra sao nếu ta tạo sự khác biệt cho sản phẩm tương đương bằng cách... đặt giá lệch nhau?

Là nhà khoa học, họ bắt tay vào làm thí nghiệm.

Năm 2012, thí nghiệm diễn ra tại một trường đại học Hàn Quốc. 78 sinh viên chia làm 2 nhóm và được mời chọn mua 1 trong 2 loại kẹo cao su tương tự nhau. Tuy nhiên, cách định giá kẹo ở 2 nhóm khác nhau: |

- Nhóm A (nhóm đồng giá) được mời mua 2 loại kẹo có giá bằng nhau (630 won).

- Nhóm B (nhóm lệch giá) cũng được mời mua 2 loại kẹo này, nhưng 1 loại có giá 620 won, còn loại kia 640 won.

Kết quả thu được rất ấn tượng:

- Với trường hợp đồng giá, chỉ có 46% khách hàng mua kẹo. Trong khi đó, ở trường hợp lệch giá, có đến 77% khách hàng quyết định mua 1 trong 2 loại kẹo.

- Đặc biệt, trong trường hợp lệch giá, khách hàng chọn mua cả 2 loại kẹo với tỉ lệ gần như nhau.

Nói cách khác, không phải vì nhóm B được mời mua kẹo rẻ hơn (620 won) mà họ mua nhiều hơn. Họ mua nhiều là do sự chênh lệch về giá giúp họ dễ ra quyết định hơn. Tuyệt chiêu **đặt giá lệch cho sản phẩm tương đương** thực sự phát huy hiệu quả và giúp tăng doanh số kẹo bán ra hơn 60%!

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Giảm bớt lựa chọn và đặt giá lệch.

Nếu bạn bán những sản phẩm có nhiều biến thể tương đương nhau, hãy cố gắng giảm bớt số phương án lựa chọn để giới thiệu với khách hàng. Sau đó, thử đặt giá lệch cho các phương án này để kích thích khách hàng ra quyết định mua thay vì rút lui vì bội thực lựa chọn. Thay vì phải tự tìm kiếm và đánh giá điểm khác nhau, khách hàng nay đã có sự khác biệt về giá làm tiêu chí phán xét.

Chú ý rằng bạn vẫn có thể có nhiều phương án cho khách. Tuy nhiên, khoan trưng các phương án này ra ngay từ đầu mà chỉ giới thiệu kỹ hơn khi khách hỏi. Đưa ra quá nhiều lựa chọn chỉ làm kéo dài thời gian chọn lựa của khách, mà lại khiến khách kém vui nữa!

Nhiều quán cà phê/trà sữa thường trưng ra toàn bộ các món của mình, trong đó có nhiều món gần giống nhau. Điều này chỉ khiến khách hàng đứng lâu hơn trước quầy. Thay vì vậy, một số nơi chỉ

đưa ra danh sách các món "chọn lọc" cho khách chọn, đồng thời đặt giá lệch một ít ở các lựa chọn để kích thích khách quyết định nhanh hơn. (Dĩ nhiên, họ vẫn phục vụ các món khác, nhưng không trưng hết ra trong thực đơn.)

Và phần giá lệch ấy cũng sẽ giúp tăng một chút doanh thu cho cửa hàng nữa!!!

2. Đánh lạc hướng: Tạo ra những thứ nhỏ nhặt để khách hàng tranh luận, giúp những vấn đề quan trọng được thông qua sớm.

Ứng dụng này dựa trên quy luật nhỏ nhặt hóa. Để tránh bị thay lên đổi xuống các đề xuất và kế hoạch, nhiều người thường tạo ra một hạng mục nhỏ không quan trọng mà ai cũng biết chút chút, rồi tập trung hướng cho khách hàng thảo luận phần này.

Ví dụ, một bản kế hoạch teambuilding của agency nọ được cố tình trình bày xoáy sâu vào 1 vấn đề nhỏ: đặt áo cho cả công ty như nhau, hay mỗi phòng một màu riêng. Khi tiếp nhận kế hoạch, một lượng lớn thời gian được đổ vào việc quyết định màu áo, trong khi các vấn đề quan trọng về buổi teambuilding không bị mổ xẻ nhiều. Agency nhanh chóng được thông qua kế hoạch chính rồi chuẩn bị trước, và chỉ đơn giản đặt áo khi khách đã chốt xong màu.

3. Đặt ra các tiêu chí, và nếu không thể lựa chọn, hãy tung đồng xu.

Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, khi cần đưa ra lựa chọn, hãy đặt các tiêu chí. Sau khi sàng lọc, nếu các phương án nặng cân tương tự nhau, hãy tung đồng xu và chọn đại một phương án. Nếu đã khó quyết, thì nhiều khả năng phương án nào cũng tốt (hoặc xấu) như nhau. Đừng phí thời gian vô ích!

Một phương pháp ra quyết định thuần logic - Phương pháp Benjamin Franklin - có thể sẽ hiệu quả trong những trường hợp cần sự chính xác cao. Nội dung của phương pháp như sau:

(1) Liệt kê ưu nhược điểm của từng phương án.

(2) Sau khi viết hết các ý, bắt đầu cho điểm cũng như trọng số của từng ý. (Ưu điểm dấu cộng, nhược điểm dấu trừ.)

(3) Tính tổng điểm và so sánh các phương án. Chọn phương án có điểm cao nhất.

(Phương pháp được trình bày ở đây có chút biến tấu và rút gọn so với phương pháp gốc. Chi tiết xem ở quyển *Khoa học điều trí khiển tâm* của Walter Diu Scott.)

Nếu bỏ thêm thời gian có thể giúp bạn có thêm thông tin cần thiết, hãy cứ dành cho mình đủ thời gian. Tuy nhiên, nhiều lựa chọn trong cuộc sống không mang tính chất này, mà chủ yếu phụ thuộc vào đánh giá cảm quan, không quan trọng, hoặc cần ra quyết định sớm. Lúc này, cứ chọn đại một phương án. Nếu mặc váy trắng cũng xinh như váy hồng, thì mặc bộ nào cũng được, đắn đo thêm chẳng ích gì.

Một mẹo nhỏ cho các anh chồng khi vợ hỏi nên mặc váy trắng hay váy hồng để đi chơi: Đừng bao giờ nói: “Anh thấy cả hai đều xinh như nhau.” Cách đó chỉ làm lựa chọn của vợ bạn thêm khó khăn, thời gian ra quyết định càng kéo dài. Nếu thực sự nghĩ cả hai chiếc váy đều xinh như nhau, hãy quyết đoán chọn chiếc váy màu trắng. Vợ bạn sẽ quyết định nhanh hơn, tự thấy mình xinh hơn, còn bạn sẽ được đi chơi sớm hơn. Bài học xương máu đấy!

HIỆU ỨNG TIẾN TRIỂN ẢO

Phiếu tích điểm quyền lực

Bạn có một quán cà phê, và đang muốn mở chương trình tích điểm đổi quà. Sau khi bàn bạc kỹ lưỡng với cả đội, bạn quyết định chính sách: Tích lũy đủ 8 tem (tương đương 8 ly cà phê) sẽ được tặng 1 ly miễn phí.

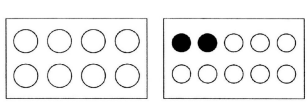
Bỗng nhiên, một người trong đội chợt thắc mắc: Sẽ ra sao nếu mình gia tăng số lượng tem cần tích lũy lên 10 tem, nhưng tặng trước cho khách 2 tem? 2 tem tặng trước khiến khách hàng cảm thấy công sức của mình đã nằm trong phiếu tặng. Cả đội đã đọc Hiệu ứng chym mồi các tập trước và biết rằng, theo hiệu ứng sở hữu, một khi khách đã xem phiếu tặng là của mình, họ sẽ quý hơn, ít có khả năng vứt phiếu đi hơn.

Nhưng liệu chiêu này có thực sự hiệu quả?

Nhiều nhà tâm lý học cũng thắc mắc về ý tưởng này, và họ đã thực hiện thí nghiệm.

THÍ NGHIỆM PHIẾU RỬA XE

Trong bài báo đăng năm 2006, hai nhà khoa học Nunes và Drèze đã mô tả thí nghiệm với 2 phương án trên, nhưng áp dụng cho một tiệm rửa xe. Vào tháng 4/2004, họ kết hợp với một tiệm rửa xe chuyên nghiệp nội thành và phát ra 300 phiếu. Phân nửa phiếu gồm 8 ô tích điểm để trống (phiếu loại 1); phân nửa còn lại là 10 ô tích điểm nhưng có 2 ô đã được tích sẵn (phiếu loại 2).



Sau 3 tháng chờ đợi, kết quả thống kê đã đầy đủ:

- Phiếu loại 1 có tỉ lệ đổi phiếu lấy quà là 19%. Trong khi đó, phiếu loại 2 có tỉ lệ đổi phiếu đến 34%!

- Thời gian giữa các lần tích điểm của phiếu loại 2 cũng ngắn hơn phiếu loại 1 đến 2,9 ngày. Nói cách khác, người được nhận phiếu loại 2 thường xuyên đến rửa xe hơn, và cũng sẽ đổi phiếu sớm hơn.

Như vậy, phương án "tặng trước" 2 lần tích điểm hiệu quả vượt trội so với phiếu tích điểm trắng bình thường. 2 lần tích điểm tặng trước tạo ảo giác cho khách hàng, khiến họ xem đây là một nhiệm vụ "đang được thực hiện và đang tiến triển" chứ không phải là một nhiệm vụ họ chưa bắt đầu. Hiện tượng này gọi là *Hiệu ứng tiến triển ảo* (Illusionary Goal Progress Effect, hay Endowed Progress Effect).

Ngoài ra, Nunes và Drèze cũng phát hiện ra rằng, nếu ứng dụng hiệu ứng tiến triển ảo, độ hấp dẫn của chương trình tăng, khả năng khách hàng tham gia và hoàn thành chương trình cũng tăng theo. Quả là lợi nhiều đường!

Nhóm các nhà khoa học Kivetz, Urminsky, và Zheng cũng đã thực hiện các thí nghiệm tương tự vào năm 2006. Họ thí nghiệm với phiếu tích điểm ở một quán cà phê. Lần này, phương án 1 là 10 ô trắng; phương án 2 là 12 ô trắng (với 2 ô đã được tích sẵn). Kết quả nhận được cũng tương tự nhóm của Nunes và Drèze. Như vậy, hiệu ứng tiến triển ảo có thể được áp dụng rất nhiều nơi và nhiều ngành nghề khác nhau.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Tích sẵn một số tem trong phiếu tích điểm của khách, tránh để phiếu trắng.

Ứng dụng này có lẽ đã quá rõ ràng sau thí nghiệm ta đã nghiên cứu bên trên. Hiệu ứng tiến triển ảo vừa giúp khách tích đủ phiếu nhiều hơn, vừa kích thích họ quay lại sớm hơn. Lợi đủ đường!

Nghiên cứu của Nunes và Drèze nói trên cũng phát hiện ra rằng, hiệu ứng tiến triển ảo sẽ hiệu quả hơn nếu bạn có lý do tặng lần tích

điểm cho khách hàng.

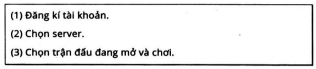
Một cách thực hiện chiêu này tinh tế, không tạo sự nghi ngờ chính là tích sản phẩm họ đang mua vào luôn, thay vì đợi đến lần tiếp theo. Ví dụ, nếu khách mua 1 ly cà phê, bạn giới thiệu chương trình và tích 1 ô. Khách khác mua 2 ly, bạn sẽ tích 2 ô... Đây là cách hợp lí và tự nhiên nhất.

Ngoài ra, bạn có thể dùng các lần tích điểm này làm chương trình để quảng bá: "Tặng 2 lần tích điểm cho các bạn mua từ ngày A đến ngày B." Một công đôi chuyện.

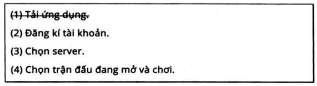
2. Tích hợp các bước đã thực hiện vào tiến trình

Thay vì bắt đầu hiển thị từ đầu, nhiều phần mềm và ứng dụng thường tính luôn cả những bước bạn đã thực hiện trước đó vào tiến trình.

Ví dụ, sau khi khách hàng đã tải ứng dụng, để hướng dẫn khách hàng chơi, thay vì...

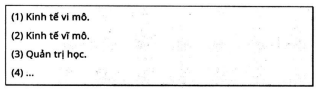


... ta nên hiển thị:



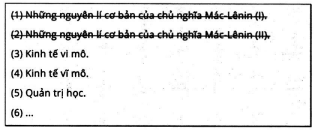
Bạn có thể áp dụng tương tự với các khảo sát (gộp luôn phần giới thiệu vào tiến trình làm khảo sát) hoặc các chương trình học (gộp luôn phân giới thiệu/làm quen, hoặc các bài đã học trước đó vào chương trình) để nâng cao tỉ lệ hoàn thành cho sản phẩm của mình.

Ví dụ, một khóa học văn bằng 2 có các tín chỉ:



Để tăng mức độ hấp dẫn, có thể thêm vào một số tín chỉ mà bất

kì học viên nào cũng đã có, không cần phải học nữa:


(1) Những nguyên lí cơ bản của chủ nghĩa Mác-Lênin (I).
(2) Những nguyên lí cơ bản của chủ nghĩa Mác-Lênin (II).
(3) Kinh tế vi mô.
(4) Kinh tế vĩ mô.
(5) Quản trị học.
(6) ...

Vào xem chương trình học, bạn thấy mình được miễn 2 học phần đầu. Sướng thật!

HIỆU ỨNG KHAN HIẾM

Hiếm thì mới quý... nhưng có phải lúc nào cũng vậy?

Hiệu ứng khan hiếm (Scarcity effect) là một trong những hiệu ứng tâm lý phổ biến và thông dụng nhất. Hiệu ứng này cho rằng, **càng hiếm thì càng quý.**

Không cần nghiên cứu nhiều về tâm lý, ta cũng có thể quan sát thấy hiện tượng ấy trong thực tế. Một số người còn cho rằng, hiệu ứng khan hiếm mạnh đến nỗi có thể khiến ta ùa vào mua một sản phẩm có vẻ hiếm, dù rằng bản thân ta chưa hẳn đã thích sản phẩm này.

Nhưng liệu điều đó có đúng không? Liệu hiệu ứng khan hiếm có thần kì đến thế? Và sự khan hiếm sẽ có tác dụng mạnh nhất khi nào? Làm cách nào để tạo hiệu ứng khan hiếm hiệu quả nhất?

Không thể dùng suy đoán và trí tưởng tượng bay bổng để giải quyết các vấn đề trên. Muốn biết được sự thật, ta cần làm thí nghiệm.

THÍ NGHIỆM 2 CHIẾC BÁNH QUY

Một trong những thí nghiệm nổi tiếng nhất là thí nghiệm bánh quy của nhóm nhà khoa học Worchet, Lee, và Adewole thực hiện từ năm 1975.

Trong thí nghiệm này, người tham gia được yêu cầu dùng thử và đánh giá một số sản phẩm tiêu dùng. Sản phẩm được mang ra thí nghiệm là bánh quy.

Họ được chia ngẫu nhiên thành 4 nhóm:

- Nhóm A: Người tham gia ngồi ở một căn phòng có lọ đựng 10 chiếc bánh quy. Một nhà khoa học từ phòng bên cạnh bước vào với

lọ đựng chỉ 2 chiếc bánh. Anh giải thích là những người tham gia ở phòng của anh đã ăn hơi nhiều bánh hơn dự kiến và sang để xin nhà khoa học ở phòng này thêm ít bánh. Họ đổi lọ. Bấy giờ, phòng của người tham gia chỉ còn 2 chiếc bánh quy mà thôi. Ta gọi nhóm này là nhóm trước-nhiều-sau-ít (nói gọn là nhóm **nhiều-ít**).

- Nhóm B: Phòng ban đầu có 2 chiếc bánh. Nhà khoa học phòng bên cạnh bước vào, hỏi xem có cần thêm bánh không, rồi rời đi mà không thêm bớt gì. Phòng vẫn có lọ với 2 chiếc bánh. (nhóm **ít-ít**)

- Nhóm C: Phòng ban đầu có 2 chiếc bánh. Nhà khoa học phòng bên cạnh bước vào nói rằng phòng của anh không ăn nhiều, và sang để cho thêm bánh. Như vậy, cuối cùng, phòng có 10 chiếc bánh. (**ít-nhiều**)

- Nhóm D: Phòng ban đầu có 10 chiếc bánh. Nhà khoa học ở phòng bên cạnh bước vào và không thay đổi số bánh. (**nhiều-nhiều**)

Nhóm	Trước	Sau
A (nhiều-ít)	10	2
B (ít-ít)	2	2
C (ít-nhiều)	2	10
D (nhiều-nhiều)	10	10

Với cách xếp đặt thí nghiệm này, các nhà khoa học không chỉ kiểm tra được hiệu ứng khan hiếm tuyệt đối (trường hợp ít-ít), mà còn kiểm tra được hiệu ứng khan hiếm tương đối (trường hợp nhiều-ít) và hiệu ứng dồi dào tương đối (ít-nhiều). Nói cách khác, ta có thể biết 3 điều sau thí nghiệm này:

(1) Liệu sản phẩm khan hiếm có hấp dẫn hơn dồi dào?

(2) Liệu sản phẩm vốn không khan hiếm nhưng ngày càng khan hiếm có hấp dẫn hơn là sản phẩm khan hiếm sẵn? Nói cách khác, liệu người ta có bị kích thích hơn khi thấy lượng hàng ngày càng giảm?

(3) Liệu sản phẩm vốn khan hiếm nhưng ngày càng dồi dào có kém hấp dẫn hơn là sản phẩm dồi dào sẵn?

Sau khi ăn xong bánh quy, người tham gia được yêu cầu đánh giá mức độ ưa thích cũng như đoán giá bánh. Kết quả thí nghiệm như sau:

(1) Người tham gia thích và đoán giá chiếc bánh cao hơn trong trường hợp khan hiếm. Nói cách khác, sản phẩm **càng hiếm thì càng hấp dẫn** (hiệu ứng khan hiếm tuyệt đối).

(2) Khi bỗng dưng lượng bánh từ 10 giảm còn 2 do các vị khách ở phòng bên ăn quá nhiều, người tham gia thích và đoán giá chiếc bánh cao hơn hẳn. Như vậy, **nguồn cung giảm dần thì càng hấp dẫn** (hiệu ứng khan hiếm tương đối).

(3) Khi bỗng dưng lượng bánh từ 2 tăng lên 10 do các vị khách ở phòng bên chê, người tham gia bớt thích và đoán giá chiếc bánh thấp hơn. Như vậy, **nguồn cung tăng dần thì càng kém hấp dẫn** (hiệu ứng dồi dào tương đối).

Như vậy, càng hiếm thì càng quý. Tuy nhiên, hiệu ứng khan hiếm sẽ mạnh mẽ hơn nếu ta cho mọi người thấy lượng hàng ngày càng sụt giảm, thay vì chỉ đơn giản nói rằng nó hiếm.

Thế nhưng, nếu chỉ để biết những điều trên thì các nhà khoa học đã chẳng cần làm thí nghiệm. Bạn cũng có thể đoán được, đúng không?

Vâng, thí nghiệm bánh quy chưa kết thúc. Nó còn một cú ngoặt...

THÍ NGHIỆM 2 CHIẾC BÁNH QUY (PHẦN 2)

Phần 2 của thí nghiệm này cũng diễn ra tương tự như phần 1, nhưng người tham gia được phân nhóm kỹ hơn bằng các câu hỏi khảo sát. Cuối cùng, người tham gia được chia làm 2 nhóm: nhóm biết các nhà khoa học đang "chơi chiêu" (ta tạm gọi là nhóm "biết tỏng"), và nhóm còn lại không hề biết (nhóm "ngây thơ").

Phân tích riêng biệt kết quả của 2 nhóm này, các nhà khoa học thấy một hiện tượng: Hiệu ứng khan hiếm phản tác dụng khi người tham gia biết mình đang bị "chơi chiêu" - cụ thể:

- Khi lượng bánh từ 10 giảm còn 2 (nhiều-ít), nhóm "biết tỏng"

đoán giá bánh thấp hơn so với trường hợp ít-ít.

- Khi lượng bánh từ 2 tăng lên 10 (ít-nhiêu), nhóm "biết tỏng" đoán giá bánh cao hơn so với trường hợp nhiều - nhiều.

Nói cách khác, nếu khách hàng nghĩ sự khan hiếm tương đối là thiếu căn cứ hoặc giả tạo, hiệu ứng khan hiếm sẽ bị phản tác dụng. Chẳng ai thích mình bị dắt mũi cả, nên nếu vận dụng chiêu trò không khéo thì thà đừng dùng. Đây là một điểm khá quan trọng, nhưng nhiều người lại bỏ qua.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Thể hiện rõ lượng hàng tồn kho khan hiếm cùng với số sản phẩm đã bán ra.

Hai nhà khoa học Yongfu He và Harmen Oppewat đã. thực hiện một thí nghiệm để kiểm tra ứng dụng này vào năm 2018. Họ cho bày bán 2 quyển sách thống kê có giá như nhau (và đều không phải là sách nổi tiếng để tránh thiên lệch), tạm gọi là A và B. Họ dần thay đổi điều kiện thí nghiệm và thu được kết quả như sau:

- Khi không có thêm thông tin về số sản phẩm đã bán (doanh số) và số sản phẩm còn lại (tồn kho), cả hai quyển đều được chọn ngẫu nhiên, xấp xỉ ngang nhau (50%).

- Khi trang web thể hiện cả hai thông tin: **doanh số A cao hơn B và tồn kho của A thấp hơn B**, thì trong tổng số quyển được bán ra, A chiếm 84%, B chiếm 16%.

Như vậy, rõ ràng thể hiện doanh số và tồn kho có tác động đến người tiêu dùng[1]. Đây cũng là chiêu thường được sử dụng. Những người bán hàng hay quảng bá rằng "chỉ còn xxx sản phẩm" để tạo cảm giác khan hiếm. Chiêu này đặc biệt hiệu quả ở môi trường mạng. Tuy nhiên, các cửa hàng vật lí (offline) cũng có thể áp dụng. Ví dụ, ta có thể trưng bày chỉ 2 sản phẩm trên kệ hàng vốn dùng để trưng 5 sản phẩm, tạo cảm giác sản phẩm đang bị hụt hàng.

Đặc biệt, cảm giác khan hiếm sẽ được đẩy lên mức cao hơn nếu con số tồn kho liên tục giảm theo thời gian thực.

Như đã biết, vấn đề không hẳn là cho khách thấy tồn kho còn ít, vấn đề là tồn kho đang ít dần.

Ở đây, ta có thể kết hợp hiệu ứng khan hiếm và một phân của hiệu ứng tiến triển ảo: Thay vì thể hiện "chỉ còn 5/10 sản phẩm," hãy thể hiện "chỉ còn 5/100 sản phẩm" để tạo ấn tượng mạnh hơn. Hoặc bạn cũng có thể dùng thanh chạy như dưới đây, vừa giúp thể hiện lượng hàng còn lại, vừa cho thấy được doanh số đã bán ra:

Có một chiêu các nhà hàng và quán cà phê hay dùng: Nếu quán quá trống và ít khách, họ để vài biển hiệu "ĐẶT TRƯỚC" lên một số bàn. Sau khi khách đã lấp đầy những chỗ khác, họ rút bớt các biển hiệu ấy đi. Cách này tạo cảm giác nhà hàng luôn đông khách, lại có cả khách đặt trước, rất sang!

2. Thường xuyên kết thúc chương trình khuyến mãi trước hạn chót.

Một số ví điện tử gần đây thường xuyên dùng chiêu này. Sau khi phát một số mã khuyến mãi mua hàng miễn phí tại các siêu thị (với dòng ghi chú số lượng mã được phân phối ở mỗi đợt và hạn chót áp dụng), họ thường xuyên kết thúc chương trình trước hạn vì "số mã khuyến mãi đã được dùng hết." Số lượng mã khuyến mãi thường rất ít so với thời gian diễn ra chương trình. Điều này phát tín hiệu thúc đẩy tất cả mọi người nhanh tay dùng mã ở những lần sau.

3. Thể hiện một số sản phẩm đã hết hàng bên cạnh chương trình đang chạy.

Thay vì ẩn các sản phẩm đã hết đi, một số nơi vẫn hiện sản phẩm và ghi dấu HẾT HÀNG. Cách này gợi cho khách hàng chú ý về sự khan hiếm, rằng họ đã bỏ lỡ cơ hội ở những sản phẩm kia, và nên nhanh tay ở những sản phẩm vẫn còn hàng.

Thế nên, đừng ngạc nhiên khi vào một số ứng dụng đặt xe/đặt món và thấy các mã giảm giá cũ đã hết hạn xuất hiện trong phần

REWARD của bạn. Nó có tác dụng gợi nhớ về sự khan hiếm và thúc bạn nhanh tay hơn ở lần sau. Chiêu cả đấy!

4. Đặt giới hạn số lượng sản phẩm được phép mua.

Giới hạn số lượng sản phẩm tạo sự khan hiếm, nó kích thích khách hàng dùng hết giới hạn của mình. Mốc giới hạn cũng đóng vai trò neo: Khách hàng sẽ dựa vào đó mà căn chỉnh lượng hàng mình sẽ mua.

Siêu thị miễn thuế ở các cửa khẩu thường đặt giới hạn số tiền mỗi người được mua tối đa mỗi ngày. Chính con số đó kích thích các khách vốn không có nhu cầu cố gắng chi cho hết "quota" của mình.

Nếu muốn mua bao nhiêu thì mua, có thể bạn sẽ không mua. Thế nhưng, nếu mỗi người chỉ được mua tối đa 3 sản phẩm, nhiều khả năng bạn sẽ cố mua cho đủ 3 sản phẩm mang về. "Quyền lợi" của mình mà!

5. Tạo sự khan hiếm một cách hợp lý và kiên định.

Khi sử dụng chiêu tạo sự khan hiếm, quan trọng là nó phải hợp lí, và khách hàng không nghĩ bạn đang chơi chiêu trò. Vì vậy, một khi đã thể hiện số sản phẩm đang dần hết, phải kiên định không nhập thêm sản phẩm ngay. Tựa như câu chuyện cậu bé chăn cừu, nếu mọi người cảm thấy bạn tạo sự khan hiếm giả tạo quá nhiều lần, chiêu trò này sẽ không còn hiệu quả nữa.

SỨC MẠNH CỦA ĐƠN VỊ TÍNH

Thay vì bán cuốn thì ta bán kí

Với mỗi thứ hàng hóa, chúng ta đều quen sử dụng một số đơn vị thông dụng để tính. Giá tiền thì tính bằng VND. Sách thì tính theo quyển. Bánh kẹo thì tính theo cái hoặc theo bao. Thuê bao thì tính theo tháng hoặc theo dung lượng sử dụng.

Các đơn vị tính này giúp chúng ta tính toán nhanh, dễ so sánh đắt rẻ với các sản phẩm tương đương khác. Tuy nhiên, cũng vì thế, một khi bất chợt đổi đơn vị tính, tất cả chúng ta đều bối rối không còn mốc để so sánh và mất đi khái niệm đắt rẻ.

Và đó là chiêu mà dân kinh doanh hay dùng.

BÁN SÁCH THEO... KÍ

Thông thường, khi mua sách, tất cả mọi người đều mua theo quyển, và dựa trên giá bìa để đánh giá đắt rẻ. Quyển này dày như vậy bán 100 ngàn là rẻ. Quyển kia mỏng mà 250 ngàn thì mắc. Quyển này cũ giảm 50% giá bìa là ổn, mua được. Mua 3 quyển giảm 10%, mua 4 quyển giảm 15%...

Tất cả mọi thứ đều dễ đánh giá cho tới khi người ta bắt đầu bán sách theo... kí lô.

Để thu hút người đến, một số hội sách thường lập ra một khu bán sách (thường là sách cũ) theo kí (xem thêm *Thủ thuật nhử mồi*).

Một người đọc sách, khi cầm quyển sách lên, sẽ rất khó biết quyển sách ấy nặng bao nhiêu. Nói cách khác, sau khi đổi đơn vị tính, toàn bộ khái niệm về giá bán bị loại bỏ. Giá bìa và tỉ lệ giảm không còn quan trọng nữa.

Ngoài ra, chúng ta thường đánh đồng kích thước và khối lượng: Vật càng lớn, ta sẽ nghĩ nó càng nặng. Một số quyển sách sử dụng loại giấy nặng hơn bình thường. Do đó, một quyển trông nhỏ hoàn

toàn có thể nặng hơn một quyển to dày. Ta khó xác định được sự chênh lệch nhỏ về trọng lượng, cũng khó biết chính xác mỗi quyển đang được bán với giá bao nhiêu cho tới khi mang đi cân. Phương pháp này tiện cho người bán, nhưng để làm người mua mất phương hướng.

Dĩ nhiên, các hội sách kí lô vẫn khá thú vị nếu bạn muốn trải nghiệm cảm giác tìm được kho báu giữa một biển sách cũ, hay muốn thử vận may phát hiện một quyển sách hay đã ngừng tái bản từ lâu. Nếu có thời gian, hãy thử đi một lần để trải nghiệm thực tế xem sao!

TÍCH ĐIỂM THAY VÌ TIỀN

Một trong những phương pháp nhẹ nhàng nhất để thay đổi đơn vị tính và đập tan khả năng so sánh giá của khách hàng là quy về điểm. Thay vì thưởng X đồng mỗi khi khách hàng chỉ tiêu Y đồng, các hãng có thể thưởng A điểm mỗi khi khách chỉ tiêu Y đồng. Sau đó, mỗi điểm thưởng có thể đổi được những gì thì tùy hãng quy định.

Hãy thử xét một ví dụ thực tế xem bạn có tính ra mình đang được khuyến mãi bao nhiêu phần trăm không nhé:

Một ứng dụng nọ có: chương trình như sau:

- Chi 10.000 đồng tích được 3 điểm.

- Bạn có thể đổi 1.150 điểm lấy 50.000 đồng. Để đơn giản, ta cứ xem như đây là 50. 000 đồng tiền mặt.

Hỏi, tỉ lệ khuyến. mãi tích lũy là bao nhiêu % trên tổng số tiền đã chi ra?

Trừ khi bạn là thiên tài toán học, còn không thì hẳn bạn đã phải bấm máy tính và tính ra được rằng: Để có 1.150 điểm (tương đương 50.000 đồng), bạn phải chi khoảng 3.833.333 đồng (thường là hơn, vì số lẻ như 1.000 đồng sẽ không được tích điểm). Vậy tỉ lệ giảm giá là khoảng 50.000/3.833.333 ~ 1,3% trên tổng số tiền đã chi.

Nếu chính sách là chiết khấu 1,3%, chắc khó có ai hào hứng. Tuy nhiên, tích điểm rồi dùng điểm đổi quà thì lại khác! Rõ là **thay đơn vị, đổi quan điểm!**

ĐỊNH GIÁ ĐIỂM BẰNG SẢN PHẨM

Ở ví dụ trên, mọi thứ vẫn còn đơn giản. Ban đầu ta đổi tiền chi cho sản phẩm thành điểm, sau đó đối điểm lại thành tiền. Điểm lúc này được tính toán giá trị dựa trên tiền, nên ta vẫn còn có thể tính ra.

Tuy nhiên, mọi thứ sẽ phức tạp hơn nếu ta chỉ cho phép đổi điểm thành sản phẩm. Lúc này, giá trị của điểm được tính dựa theo giá sản phẩm. Mà dĩ nhiên, giá sản phẩm là do hãng định ra, và giá bán lẻ lại còn cao hơn giá thành mà hãng phải mua vào.

Ví dụ, ta thay đổi chính sách ở ví dụ trên một chút:

- Chi 10.000 đồng tích được 3 điểm.

- Bạn có thể đổi 1.150 điểm lấy coupon mua hàng của hãng, trị giá 50.000 đồng.

Ở phần trên, ta còn có cơ sở để tính 1.150 điểm = 50.000 đồng tiền mặt (1 điểm ~ 43 đồng). Ở phần này, 1.150 điểm = một lượng sản phẩm. Giá trị của điểm lẫn sản phẩm, dĩ nhiên, đều là các đại lượng do hãng quy định.2

Ở đây, sản phẩm còn có mức giá để ta neo vào (khoảng 50.000 đồng), nên mọi thứ vẫn còn có thể tính được. Nhưng sẽ ra sao nếu sản phẩm không có một mức giá chính xác?

Ý tưởng này dẫn ta đến cấp độ cao hơn của chiêu này.

ĐỔI TIỀN LẤY CỔ PHIẾU, NHẬN LÃI BẰNG CỔ PHIẾU

- Một chuyên gia nọ bỏ 1 tỷ đồng tiền mặt lập Công ty XXX.
- Công ty XXX được chia làm 100.000 cổ phiếu.

- Chuyên gia đứng ra kêu gọi mọi người mua cổ phiếu XXX với. giá 10.000 đồng/cổ phiếu.

- Chuyên gia cam kết cứ sau 1 tháng, XXX sẽ trả lãi 50% cho nhà đầu tư. Tuy nhiên, lãi sẽ trả bằng cổ phiếu. Nói cách khác, bạn mua 10 cổ phiếu thì sau 1 tháng sẽ có thêm 5 cổ phiếu mới.

Bạn sẽ đầu tư chứ?

Chắc bạn cũng nhận ra rằng, "cổ phiếu" là một đơn vị tính thay đổi giá trị theo thời gian. Giả sử ban đầu bạn mua hết 100.000 cổ phiếu, thì bạn sở hữu toàn bộ Công ty XXX, tương đương 1 tỷ đồng. Vậy 1 cổ phiếu = 10.000 đồng (lấy 1 tỷ đồng chia cho 100.000 cổ phiếu).

Sau 1 tháng, bạn được trả thêm 50% lượng cổ phiếu. Lúc này, bạn có 150.000 cổ phiếu, chiếm toàn bộ Công ty XXX, tức là vẫn tương đương... 1 tỷ đồng. Cổ phiếu Công ty XXX bấy giờ có giá khoảng... 6.667 đồng (lấy 1 tỷ đồng chia cho 150.000 cổ phiếu), giảm 1/2 giá trị.

Nói cách khác, cổ phiếu là đơn vị tính có giá trị thay đổi, mà lãi suất cam kết lại tính dựa trên đơn vị tính thay đổi này, nên nó không có ý nghĩa. Dù lãi suất có là 50% hay 100% thì cũng vậy thôi, nếu trả bằng cổ phiếu. Bạn sẽ vẫn sở hữu Công ty XXX trị giá 1 tỷ đồng, dù nó được chia ra làm 100.000 phần, 150.000 phần, hay 1 tỉ tỉ phần bằng nhau.

Ví dụ này quá đơn giản, đúng không? Vậy hãy nâng cấp nó lên: Ta sẽ thay cổ phiếu bằng đơn vị tiền tệ mới.

ĐỔI TIỀN LẤY TIỀN, NHẬN LÃI BẰNG TIỀN

Để thêm phần thực tế, hãy điều chỉnh ví dụ một chút:

- Một chuyên gia nọ ứng dụng blockchain để tạo ra đồng XXX và lấy 1 tỷ đồng tiền mặt đảm bảo cho đồng XXX.

- Chuyên gia tuyên bố phát hành đồng coin XXX với tỉ giá 1 XXX = 10.000 VND cho nhà đầu tư.

- Chuyên gia cam kết cứ sau 1 tháng, nhà đầu tư sẽ được nhận lãi 50%, trả bằng đồng XXX. Ví dụ, ban đầu bạn đầu tư 10 XXX = 100.000 VND, thì cuối tháng bạn sẽ có 15 XXX = 150.000 VND!

Bạn sẽ đầu tư chứ?

Hẳn bạn đã phát hiện rằng giá XXX thay đổi theo thời gian chứ không mãi bằng 10.000 VND. Dựa theo cách tính tương tự phần trước, có thể tính ra sau 1 tháng, đồng XXX sẽ hụt mất 1/2 giá trị. (1

XXX ~ 6.667 VND). Nếu mọi thứ khác không đổi trong khi số lượng đông XXX cứ tăng gấp rưỡi (và giảm 1/2 giá trị) sau mỗi tháng như trên, thì sau 1 năm (12 tháng), tỉ giá thực sự sẽ chỉ còn... 1 XXX ~ 77 VND.

Tuy nhiên, do thường quen với tỉ giá cố định hoặc thay đổi chút ít, nhiều người vẫn nghĩ 1 XXX = 10.000 VND

Nhưng chưa hết, đây mới là cú bẻ lái gắt nhất: **Chắc gì ban đầu 1 XXX = 10.000 VND là đúng!**? Đó chỉ là con số chuyên gia tự đưa ra, vậy mà bạn đã vội tin sao???

THIÊN KIẾN ĐỒNG TÌNH

Gà không gáy thì mặt trời vẫn mọc

Bạn mua một chiếc va-li có ổ khóa số. Bạn đặt mã là 277. Để kiểm tra thử chiếc khóa chạy tốt hay không, bạn khóa lại, rồi đưa ổ về số 277 và thử mở ra. Nếu mở được, ổ khóa tốt; nếu mở không được, ổ khóa bị hư rồi.

Đa số mọi người thường dừng lại ở đây và quên mất rằng còn phải thử một số kiểu khác: Liệu mở khóa bằng mã khác - 011 chẳng hạn - thì ổ khóa có mở hay không. Dĩ nhiên, nếu 011 cũng mở được, thì ổ khóa này vô dụng.

Thoạt nghe thì có vẻ ngớ ngẩn. Tuy nhiên, các bạn chạy xe máy nhiều chắc cũng biết, có một số dòng xe, lấy chìa của một chiếc xe khác cùng loại cũng có thể mở được. Có người còn mở khóa nhầm xe và chạy bon bon về nhà mới phát hiện ra! Thế thì ổ khóa này tốt hay xấu đây?

Đó chính là Thiên kiến đồng tình (Congruence bias), một thiên kiến có liên quan đến quá trình kiểm định giả thuyết và ra quyết định, rất khó nhận ra.

> Khi kiểm định một giả thuyết xem đúng hay sai, người ta thường chỉ thử nghiệm những trường hợp "đồng tình" với giả thuyết. Nếu kết quả cho ra đúng, người ta vội vàng kết luận rằng giả thuyết của mình đúng. Họ quên rằng, còn phải thử nghiệm những trường hợp ngược lại với giả thuyết để có thể chắc chắn 100%.

Nói cách khác, người ta thường chỉ thử nghiệm những trường hợp sẽ cho kết quả tốt. Khi kết quả thử nghiệm đồng tình với giả thuyết của họ, họ sẽ chốt luôn.

Và trong nhiều trường hợp, họ chốt trật lất.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Thiên kiến đồng tình trong thực tế.

Thiên kiến đồng tình gây ra những nhầm lẫn trong nhiều lĩnh vực. Có thể kể ra đây vài ví dụ thường gặp:

- Đầu tư: Một nhà đầu tư cho rằng các cổ phiếu dệt may mới là các cổ phiếu thực sự sinh lời. Sau 6 tháng mua cổ phiếu dệt may, nhà đầu tư này thấy mình lời thật. Thế là anh cho rằng bí kíp đầu tư của mình là đúng. Tuy vậy, anh đã bị mắc thiên kiến đồng tình: Thực ra, cả thị trường trong 6 tháng đó đều tăng. Anh sẽ có lãi dù mua cổ phiếu dệt may hay bất động sản. (Các bạn đã đọc Tập 1 chắc cũng thấy ví dụ này tương tự ***Con bồ câu tự huyễn.)***

- Quản trị: Sau tết, một công ty thấy doanh số giảm sút và tìm sự hỗ trợ từ các chuyên gia tư vấn. Sau 6 tháng, doanh số tăng vọt. Giám đốc nghĩ rằng sự tăng trưởng này là nhờ tư vấn của các chuyên gia. Tuy nhiên, ông đã bị thiên kiến: Doanh số tăng giảm trong ngành này mang tính chu kì. Nó luôn giảm sau tết và tăng mạnh vào giữa năm, dù có chuyên gia tư vấn hay không.

- Y tế: Đây có lẽ là lĩnh vực mà thiên kiến đồng tình gây hậu quả nghiêm trọng nhất. Giả sử bệnh A gây triệu chứng X. Bạn nghi mình đang bị bệnh A, và sau khi kiểm tra thì quả thật là có triệu chứng X. Thế là bạn tin rằng mình bị bệnh A, mà quên rằng, còn rất nhiều loại bệnh khác cũng gây ra triệu chứng X. Đó là tại sao đừng tự đoán bệnh của mình bằng cách tra Google. Tốt nhất là hãy đi gặp bác sĩ.

2. Kiểm định: Cách tránh thiên kiến đồng tình.

Trước khi kết luận bất cứ điều gì, hãy thử kiểm tra theo nhiều hướng, ví dụ:

Giả thuyết: “A dẫn đến B.”
Hãy kiểm tra thử xem:
(1) Nếu có A thì có B không?

(2) Nếu không có A thì có B không?

(3) A có dẫn đến điều đối nghịch với B không?

Trong rất nhiều trường hợp, (1) đúng nhưng (2) và (3) cũng đúng nốt, và ta phải bác bỏ giả thuyết.

Hãy thử áp dụng các câu hỏi này cho các công thức "target" quảng cáo. Đôi khi, cũng nên thử xem, nếu không nhắm vào bất kì đối tượng nào, với cùng ngân sách, thì liệu kết quả có tương đương hay không. Bạn nghĩ rằng nước hoa chạy quảng cáo cho nữ văn phòng, và đúng là quảng cáo ấy mang về doanh số. Tuy nhiên, cũng nên thử chạy vào đối tượng là nam giới một lần hoặc thậm chí quảng cáo đại trà không nhắm vào ai. Biết đâu, doanh số cũng tốt không kém.

1. Ebook Amazon English & Audible - Việt - Manga [FOREVER ACCESS]

https://tinyurl.com/downloadebookyeukindle

=> Đăng ký kho 1: https://forms.gle/AFRgz66iX7GDNu3X7

2. Tạp chí + Ebook Vie - HD Scan Ebook [14 MONTHS]

https://tinyurl.com/magncappuccino

Bấm proceed anyway nhé

=> Đăng ký kho 2: https://forms.gle/y6rj8QcNbFPtNMgU7

(Các tester nắm rõ vấn đề này hơn ai hết. Họ hiểu rằng, điền số sản phẩm cần mua là 1 và thanh toán thành công không có nghĩa là website bán hàng đã thiết kế chuẩn. Còn cần phải kiểm tra xem, liệu có thanh toán thành công khi khách điền sản phẩm cần mua là -1, là #, là a? Nếu vẫn thanh toán thành công tức là website chưa ổn, cần điều chỉnh lại.

Chúng ta nên học hỏi họ: tạo một danh sách những điểm cần kiểm tra, để tránh sai sót ở các vấn đề quan trọng.)

(CappuccinoTeam)

Có câu, “Gà gáy thì mặt trời mọc. Nhưng gà không gáy thì mặt trời vẫn mọc.” Tuy vậy, nhiều con gà vẫn nghĩ mặt trời mọc là nhờ mình gáy sáng. Lẽ ra, thay vì chỉ gáy và xem mặt trời có mọc không, con gà nên ngưng gáy một bữa để “kiểm định giả thuyết” của mình.

Con gà đã bị thiên kiến đồng tình. Đừng như nó.

THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU

Con mình nhưng trông giống ông hàng xóm

Sau khi xuất bản Hiệu ứng chym mồi Tập 1 và Tập 2, rất nhiều bạn đọc đã liên hệ các tác giả để hỏi về vấn đề kinh doanh của họ. Chúng tôi hay được hỏi các vấn đề sau đây:

1. Công ty của mình bán sản phẩm loại tốt hơn (và giá cao hơn) đối thủ. Tuy nhiên, rất khó để chỉ cho khách thấy sự khác biệt về chất lượng vì chê bai trực tiếp đối thủ là điều tối kỵ, mà dù có chỉ ra thì khách cũng không tin. Nhiều khách do không phân biệt được, cuối cùng đã chọn sản phẩm giá thấp hơn. Mình nên làm thế nào?

2. Trong các hiệu ứng tâm lý được đề cập, có rất nhiều hiệu ứng chỉ hiệu quả khi khách hàng so sánh cùng lúc các sản phẩm (hiệu ứng chim mồi, hiệu ứng trung hòa...). Vậy nếu muốn áp dụng hiệu ứng với sản phẩm của đối thủ thì phải làm thế nào, vì so sánh chê bai đối thủ trực tiếp là tối kỵ trong kinh doanh?

Đúng là hiệu ứng tâm lý rất hiệu quả trong việc thuyết phục khách hàng. Tuy nhiên, nếu chỉ tư duy thuần về tâm lý sẽ rất khó áp dụng vào kinh doanh. Lúc này, ta cân kết hợp với một tuyệt chiêu kinh doanh được lấy cảm hứng từ... bộ môn hình học. Chiêu này chúng tôi gọi là *Thủ thuật hình chiếu.*

THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU

Bạn đã bao giờ so chiều cao với bạn bè mình chưa? Nếu không có công cụ đo chuyên dụng như thước đo chiều cao điện tử, cách duy nhất để phân thắng bại là cùng đứng sát vào tường rồi vạch chiều cao của từng người lên tường và so sánh. Lúc đó, tường chính là chuẩn so sánh, và vạch chiều cao chính là *hình chiếu* của từng người

in lên chuẩn.

Trong kinh doanh cũng vậy, nếu muốn so sánh các sản phẩm với nhau, cần đưa nó về một chuẩn chung. Ở một số ngành, tiêu chuẩn chung được quy định sẵn, và tất cả mọi người đều so sánh chiếu theo chuẩn này. Ở các ngành không có chuẩn chung, thì vấn đề lớn nhất là tìm ra chuẩn.

Và đó là cơ sở của thủ thuật hình chiếu:

> Lấy chính công ty mình làm chuẩn, rồi chiếu tất cả sản phẩm đối thủ cần so sánh lên chuẩn. Với mỗi sản phẩm đối thủ, hãy tạo một sản phẩm tương tự (hoặc y hệt, tùy tình hình), và so sánh sản phẩm chủ lực của mình với sản phẩm hình chiếu.

Ví dụ, giả sử có 2 công ty bán mật ong như sau:

> - Công ty X bán mật ong X_1 nguyên chất loại xịn. Giá 200k/lít.
>
> - Công ty Y bán mật ong Y_1 pha, loại thường. Tuy nhiên họ bảo rằng đó là mật ong nguyên chất loại xịn và bán giá 100k/lít. - Khách hàng khi lên mạng xem giá thường bán tín bán nghi, và rất nhiều người mua Y; vì tin đó là mật ong nguyên chất, dù rằng X đã cố gắng giải thích cách phân biệt mật ong nguyên chất và mật ong pha.
>
> (Ghi chú: Các mức giá ở đây chỉ mang tính minh họa, không phải là giá mật ong ngoài thị trường vào thời điểm này.)

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít		Y1: "nguyên chất"

(Dấu ngoặc kép ý muốn nói tuyên bố "nguyên chất" của Y là sai sự thật.)

Vậy X nên làm thế nào? Đây là lúc sử dụng thủ thuật hình chiếu: X tạo sản phẩm mật ong X_2 có nhiều điểm tương đồng với Y_1 mật ong pha, loại thường, giá 100k/lít. Tuy nhiên, X nói rõ X_2 là mật ong pha.

Như vậy, lúc này Công ty X có 2 sản phẩm: X_1 (sản phẩm chủ lực) và X_2 (sản phẩm hình chiếu của Y_1).

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha	Y1: "nguyên chất"

Lúc này, Công ty X dễ dàng ám chỉ Y; chỉ tương đương với sản phẩm X_2 (mật ong pha) của họ mà thôi. X không cần so sánh X_1 với Y_1 nữa, mà chỉ cần chỉ ra những điểm khác biệt về chất lượng giữa X_1 và X_2 là đủ. Do cả X_1 lẫn X_2 đều là sản phẩm của X, nên dù X có chê bai X_2 cũng chẳng mang tiếng nói xấu đối thủ. Một câu nói: "Nếu giá 100k/lít thì bên em chỉ có mật ong pha chứ không thể có mật ong nào nguyên chất được" là đủ để khách hiểu vấn đề.

Ngoài ra, cách này còn có một cái lợi khác: Giả sử khách hàng sau khi nghe so sánh vẫn ham giá thấp mà mua mật ong pha, X vẫn sẽ bán được hàng, thay vì mất khách sang cho Y. Hơn nữa, khách hàng bỏ tiền ra và họ biết là mình mua mật ong pha, chứ không còn bị lừa mua mật ong nguyên chất Y_1 dỏm như trước.

Các tác giả biết nhiều bạn đọc không thích công ty của mình bán hàng kém phẩm chất (chúng tôi cũng vậy thôi!). Tuy nhiên, trong kinh doanh, thị trường đa dạng, thay vì phải cố đấu tranh với sản phẩm của đối thủ, hãy tự tạo ra "kẻ thù" và tìm cách tiêu diệt nó, đồng thời dùng nó để cắn bớt thị phần của đối thủ. Nên nhớ, sản phẩm hình chiếu sinh ra là để chết đi, chứ không phải để nuôi dưỡng!

PHỐI HỢP THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU VỚI HIỆU ỨNG TRUNG HÒA

Ta sẽ thử phối hợp thủ thuật hình chiếu với các hiệu ứng tâm lý khác.

Như ta đã biết, tình hình hiện nay như sau:

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha	Y1: "nguyên chất"

Lúc này, khách hàng có thể chọn sản phẩm tốt giá cao X_1, hoặc sản phẩm thường giá thấp (X_2 hoặc Y_1). Ta có thể áp dụng thêm hiệu ứng trung hòa để kích thích khách hàng chuyển dần qua mua X_1- sản phẩm chủ lực của công ty. Theo hiệu ứng trung hòa, ta thêm vào sản phẩm X_0: mật ong nguyên chất xuất khẩu, giá 300k/lít.

Giá	Công ty X	Công ty Y
300k/lít	X0: nguyên chất xuất khẩu	
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha	Y1: "nguyên chất"

Chắc các bạn cũng đã biết, mọi người sẽ chuyển sang mua sản phẩm ở giữa nhiều hơn. Doanh thu của Công ty X tăng thêm, đồng thời kéo khách hàng ra khỏi tầm giá 100k/lít, giảm lượng khách mua Y_1 của đối thủ.

KẺ GIAN LẬN: HÌNH CHIẾU LỆCH

Quay lại câu chuyện đo chiều cao. Trong quá trình đo, hẳn sẽ có trường hợp người đo chiều cao cố tình gian lận và vẽ lệch. Chỉ cần đẩy xéo cây bút chì một chút, bạn có thể khiến mình cao hơn hay khiến đối thủ lùn đi ở trên bức tường chuẩn.

Tương tự, khi sử dụng thủ thuật hình chiếu, một số công ty thường đo "ăn gian" chiều cao của đối thủ. Thay vì tạo sản phẩm hình chiếu giống hệt đối thủ, họ lại tạo hình chiếu tệ hơn sản phẩm của đối thủ.

Ta tiếp tục sử dụng ví dụ mật ong. Thay vì tạo X_2 là mật ong pha cùng tỉ lệ với Y_1, Công ty X có thể cố tình tạo sản phẩm X_2 là mật ong pha nhưng với chất lượng ***kém hơn*** Y_1 một chút.

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha loãng	Y1: "nguyên chất"

Cách làm này tạo cảm giác rằng Y1 có chất lượng tương đương X2, và cũng khiến X1vượt xa chất lượng của X2, gián tiếp "dìm hàng" Y1. Nếu được Công ty X cho thử "mật ong 200k" và "mật ong 100k" khi giới thiệu, khách hàng sẽ sợ luôn các loại mật ong 100k/lít, vì X2 quá tệ.

Cách này quả thật có hơi không quân tử, nhưng không vi phạm luật pháp. Các tác giả chỉ trình bày những chiêu thức hiện có trên thương trường, còn quyết định có dùng hay không là ở bạn.

THIÊN KIẾN SỐNG SÓT VÀ HIỆU ỨNG BỘ LỌC

Câu chuyện của những kẻ không còn tồn tại

Nếu nơi bạn ở là một thành phố lâu đời có nhiều kiến trúc cổ, hẳn bạn cũng thấy những ngôi nhà xây từ hàng trăm năm trước vẫn vững bền với thời gian. Không chỉ thế, những ngôi nhà ấy còn có rất nhiều chức năng rất đỉnh: mùa hè thì mát, mùa đông thì ấm; kết cấu chắc chắn; hướng thông gió vô cùng khoa học. Nếu xét với các tòa nhà xây thời nay, có thể nói là một trời một vực: Có khi công nghệ xây dựng thời xưa lại vượt trội hơn hẳn so với bây giờ.

Nhưng điều đó không đúng. Ta đã bị trúng Thiên kiến sống sót (Survivorship bias), và lỡ quên đưa vào "công thức đánh giá" của mình những ngôi nhà đã không còn tồn tại.

NHỮNG CHIẾC MÁY BAY ĐẦY VẾT ĐẠN

Vào Thế chiến II, nhà thống kê Abraham Wald cùng đội nghiên cứu thống kê Statistical Research Group tập trung nghiên cứu vết đạn trên thân của các chiến đấu cơ phe Đồng minh trở về sau khi thực hiện nhiệm vụ. Mục tiêu của họ là tìm hiểu nên củng cố giáp phòng thủ ở những điểm nào trên thân máy bay, giúp tăng tỉ lệ máy bay sống sót trở về.

Tổng cộng, có 1000 máy bay thực hiện nhiệm vụ, 32 không trở về. Trong số những máy bay trở về, họ đếm được tổng cộng 399 lỗ đạn từ 3 loại súng: súng phòng không, pháo 20 li, và súng máy 7.9 li. Cụ thể:[3]

	Mũi	Động cơ	Hệ thống nhiên liệu	Các bộ phận khác	*Tổng*
Súng phòng không	17	25	50	202	*294*
Pháo 20 li	8	7	17	18	*50*
Súng máy 7.9 li	7	13	17	18	*55*
Tổng	*32*	*45*	*84*	*238*	*399*

Đập vào mắt là những lỗ đạn ở hệ thống nhiên liệu. Một cách bản năng, ta có thể kết luận rằng nên gia cố hệ thống nhiên liệu, nhất là với loại giáp có thể chống súng phòng không.

Tuy nhiên, vấn đề hoàn toàn khác: Các lỗ đạn ta thấy năm ở những máy bay sống sót trở về. Như vậy, rất nhiều máy bay trúng đạn súng phòng không ở hệ thống nhiên liệu vẫn có thể quay về an toàn. Nói cách khác, đạn súng phòng không ở hệ thống nhiên liệu không hề nguy hiểm. Điểm nguy hiểm là ở những chỗ **không có nhiều vết đạn.** Ta thấy quá ít vết đạn pháo 20 li ở phần mũi và động cơ không có nghĩa là do pháo bắn vào những phần này không nguy hiểm. Ngược lại, chính những vết đạn ở mũi và động cơ mới là đòn chí tử, nên những máy bay trúng đạn đã không thể trở về góp mặt vào trong thống kê của Wald.

Sau một số tính toán về xác suất, Wald đã chứng minh được những luận điểm nói trên là chính xác. Nếu máy bay trúng đạn pháo 20 li vào động cơ, 53,4% khả năng chiếc máy bay đó sẽ không thể sống sót trở về. Ngược lại, đạn súng phòng không bắn vào hệ thống nhiên liệu sẽ chỉ có 2,9% khả năng hạ được máy bay. Như vậy, quân Mỹ phải gia cố chống pháo ở phần động cơ. Chính những vết đạn pháo không thể đếm được mới là những vết đạn chết người.4

> Thiên kiến sống sót xảy ra khi ta chỉ đánh giá dựa trên phần tử còn sống sót, mà quên đi câu chuyện của những kẻ đã mất trong quá trình chọn lọc.

Điều này giải thích lý do tại sao những ngôi nhà cổ thường được xây dựng rất xuất sắc: Không phải vì kỹ thuật xây dựng thời xưa tốt hơn thời nay, mà là vì những ngôi nhà cổ được xây dựng không xuất sắc đã bị phá dỡ đi hết rồi. Những ngôi nhà có tuổi thọ 10 năm được xây hồi năm 1900 hẳn sẽ không còn tồn tại để ta có thể trải nghiệm

và đánh giá nữa

Lưu ý: Thiên kiến sống sót là một loại thiên kiến chọn mẫu (sampling bias) trong thống kê. Có nhiều thiên kiến tương tự, ví dụ như *thiên kiến thất bại* (failure bias - những cá thể thất bại hoặc không được chọn thường không xuất hiện trong số liệu thống kê, làm thiên lệch kết quả) hay *thiên kiến không hồi đáp* (non-response bias - có một khác biệt mang tính hệ thống nào đó khiến nhiều người từ chối trả lời phỏng vấn; ví dụ, những người sợ người lạ sẽ ít có khả năng chịu trả lời phỏng vấn, khiến kết quả khảo sát bị thiên lệch, chỉ chứa toàn kết quả của những người không sợ người lạ).

Do các thiên kiến này mang đặc điểm tương tự thiên kiến sống sót (đều gồm một bộ lọc loại bớt một số phân tử, khiến đánh giá bị sai lệch) nên phần ứng dụng không chỉ có thiên kiến sống sót, mà là sự kết hợp của các thiên kiến loại này. Các bạn cũng có thể tìm hiểu sâu hơn về một số thiên kiến thống kê (và ứng dụng) ở phần Phụ lục.

HIỆU ỨNG NGƯỜI HANG ĐỘNG

Một trong những ví dụ về thiên kiến sống sót chính là Hiệu ứng người hang động (Caveman effect).

Người ta thường nghĩ rằng, người tối cổ hay sống trong hang, do có rất nhiều hình vẽ và di vật của họ xuất hiện trong các hang động. Tuy nhiên, nhiều nhà khoa học đã chỉ ra rằng, điều đó không hẳn đúng.

Thực ra, rất nhiều hình vẽ và di vật của người tối cổ xuất hiện trong hang động là vì hầu hết những hình vẽ và đi vật ở nơi khác nhiều khả năng đã bị phá hủy do thời gian hoặc do các thế hệ sau. (Tại sao họ lại không vẽ lên cây cho nhanh mà cứ phải về hang vẽ chi cho tối? Hồi đó đã làm gì có đèn điện! À thực ra họ có vẽ lên cây, nhưng những cây họ vẽ lên đều đã chết!) Hang động có thể không phải là nơi ở phổ biến, mà chỉ là nơi lưu giữ tốt nhất. Tuy nhiên, ngày nay các cổ vật đều ở trong hang, nên ta quy kết rằng tổ tiên mình sống trong hang động.[5]

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Gừng càng già càng cay: Ứng dụng những công thức lâu đời, học hỏi từ lịch sử.

Vận dụng cách suy luận trên, ta có một chiến thuật bắt chước hữu hiệu: Thay vì bắt chước phương thức mới mà đối thủ vừa áp dụng, ta có thể học hỏi những phương thức mà họ đã áp dụng từ lâu.

Sáng tạo mới không phải lúc nào cũng thành công, và đa số người đi đầu đều phải một mình giải quyết các vấn đề mới. Họ phải thử sai rất nhiều để tìm ra cách làm đúng. Do vậy, nếu bắt chước những phương thức mới, ta sẽ có khả năng bắt chước theo cách làm sai.

Ngược lại, cách thức cũ đã ổn định thường là cách làm đúng. Đó là cách thức đã vượt qua hàng trăm cách thức thất bại khác để tồn tại cho đến ngày nay. Bắt chước cách làm lâu đời đồng nghĩa với khả năng thất bại thấp hơn nhiều.

Phương pháp bắt chước này đặc biệt hiệu quả ở những lĩnh vực ít thay đổi theo thời gian, ví dụ như tâm lý con người hoặc chiến lược. Những gì đúng với tâm lý con người 1000 năm trước cũng sẽ tiếp tục đúng thêm 1000 năm nữa. (Những đặc điểm tiến hóa như bị cuốn hút bởi tình dục đã đúng 1000 năm trước, và sẽ đúng 1000 năm tiếp theo.) Những chiến lược hiệu quả thời Tôn Tử thường vẫn sẽ đúng ở thời đại ngày nay.

Dĩ nhiên, ở những lĩnh vực thay đổi nhanh chóng mặt như công nghệ thì cách làm này không phù hợp.

2. Làm đẹp số liệu: "Khử" những số không thuận mắt.

Dân thống kê kinh doanh thường ứng dụng thiên kiến này để tung ra những con số đẹp. Thay vì tính toán cả những phân tử đã bị loại bỏ để cho ra số liệu trung thực, họ lại nhắm mắt và giấu đi. Kết quả là mọi người bị thiên kiến sống sót che mờ óc phán đoán.

Dưới đây là một số ví dụ:

> - Công ty giao hàng A tuyên bố là có tốc độ giao hàng trung bình toàn quốc rất nhanh, chỉ 1,5 ngày/đơn hàng. Tuy nhiên; con số này không tính đến những đơn hàng đã bị hủy. Sự thực là, rất nhiều đơn hàng bị khách hàng báo hủy là do giao quá chậm, quá thời hạn cam kết. Khách hàng không đợi được và yêu cầu hủy sau 5 ngày chưa nhận được hàng. Như vậy, con số trung bình 1,5 ngày/đơn hàng là không chính xác; thực tế nếu tính cả những đơn giao chậm bị hủy thì thời gian giao trung bình sẽ cao hơn nhiều.
>
> - Cuối năm, bộ phận bán hàng báo cáo doanh số trung bình trên mỗi nhân viên bán hàng rất cao. Tuy nhiên, không hiểu sao, doanh số tổng lại rất thấp. Hóa ra là người làm báo cáo chỉ tính doanh số trung bình của những nhân viên còn làm việc, không đưa những nhân viên bán hàng kém đã bị cho nghỉ việc vào tính toán. Do đó, doanh số của những người còn ở lại dĩ nhiên rất cao, nhưng doanh số tổng không thể đạt.

Bạn đọc có thể xem chi tiết vấn đề này trong phần phụ lục về các thiên kiến thống kê (Phụ lục 3).

3. Hiệu ứng bộ lọc: Tại sao sản phẩm nước ngoài lại thường rất chất lượng?

Mỗi lần qua một khâu chọn lọc (hay bộ lọc), số "ứng cử viên" không đạt tiêu chuẩn sẽ bị gạt bỏ đi. Như vậy, quá trình càng có nhiều bộ lọc, ta có cảm giác sản phẩm sẽ càng đạt chuẩn. Hơn nữa, sự thiên lệch của đầu ra có thể nói lên nhiều điều về tiêu chí của bộ lọc.

Hiện tượng này phần nào giải thích lý do tại sao những sản phẩm nhập khẩu thường rất chất lượng. Các nhà nhập khẩu không muốn phí tiền bạc và công sức cho một lô sản phẩm kém, nên thường bỏ công chọn lọc kỹ càng trước khi nhập về. Ta cũng có thể áp dụng cách giải thích này cho các bộ phim nước ngoài: Chỉ những phim

xuất sắc nhất mới được xuất khẩu sang Việt Nam, các phim kém đã bị "bộ lọc" của nhà nhập khẩu loại bỏ. Do vậy, đa phần phim nước ngoài đến được Việt Nam đều là phim hay, tạo cảm giác điện ảnh nước ngoài xuất sắc hơn điện ảnh Việt Nam. (Ngày nay, rào cản "xuất khẩu" phim ngày càng giảm nhờ mạng xã hội, nhưng hiện tượng này vẫn còn phần nào.)

4. Nguyên lý Peter: Tại sao nhiều người làm rất kém công việc của mình nhưng lại tại vị rất lâu?

Trong các công ty có nhiều cấp bậc, mỗi lần lên chức có thể được xem như một bộ lọc. Làm tốt thì lên chức; làm chưa đủ tốt thì tại vị.

Nếu anh A làm tốt vị trí nhân viên bán hàng, anh sẽ được lên giám sát bán hàng. Nếu làm tốt nữa, anh sẽ lên giám đốc bán hàng khu vực (ASM). Lúc này, nếu anh A không thể làm tốt nữa, anh sẽ ở lại vị trí này một thời gian rất dài. Ngược lại, anh B, giám đốc bán hàng khu vực, hoàn thành tốt nhiệm vụ và sẽ mau chóng lên giám đốc vùng (KRSM). Như vậy, "bộ lọc" vị trí ASM đã đẩy những người làm tốt như B đi chỗ khác (lên vị trí cao hơn), và giữ lại chỉ những người chưa xuất sắc như anh A.

Bộ lọc ở mỗi vị trí chỉ lọc ra và giữ lại những người không hoàn thành xuất sắc công việc. (Ở đây, tiêu chí lọc không phải là giỏi, mà là không-giỏi: Người không-giỏi sẽ đạt "chuẩn" ở lại.) Lâu dần, ta có cảm giác hầu như mọi người đều không đủ khả năng đảm đương vị trí của chính mình. Những người này còn tại vị rất lâu nữa, do họ ít dám nhảy việc, còn công ty thì lại khó có lý do để đuổi! Hiện tượng này được gọi là Nguyên lí Peter.[6]

Một số công ty tránh tình trạng này bằng cách "đuổi khéo" những người tại vị đã lâu năm, hoặc liên tục thuyên chuyển những người làm việc đã lâu sang vị trí khác hoặc bộ phận khác, giúp cho cả nhân viên lẫn công ty có thêm cơ hội thử thách chính mình ở những công việc mới (và công ty đỡ phải trả lương cao). Nhưng nói gì thì nói, rõ ràng đuổi các nhân viên gạo cội không phải là chuyện dễ dàng.

5. Đọc thông tin dựa trên đầu ra của bộ lọc - những điều người ta không nói.

Mỗi bộ lọc thường cho ra các kết quả thiên lệch. Ta có thể suy ra một số thông tin dựa vào đầu ra của bộ lọc đó. Sau đây là một số ví dụ:

- Một chuyên gia tuyển dụng thường than phiền rằng rất hay gặp các bạn trẻ hẹn phỏng vấn nhưng không đến, hoặc những ứng viên tác phong lôi thôi. Từ hiểu biết về thiên kiến sống sót và hiệu ứng bộ lọc, có thể suy ra rằng người này đóng vai trò những bộ lọc đầu tiên của quá trình tuyển dụng trong công ty (do chất lượng ứng viên mà người này phải lọc thấp). Nói cách khác, "chuyên gia" này nhiều khả năng chỉ là một nhân viên tuyển dụng cấp thấp mà thôi (vì những người tuyển dụng cấp cao ở các vòng sau sẽ không có cơ hội - chạm mặt những ứng viên hẹn rồi không đến - những ứng viên này đã bị lọc ra từ bộ lọc đầu tiên).

- Một người thường xuyên khoe những khoản tiền lời từ đầu tư chứng khoán lên Facebook. Các khoản này chừng 10 triệu. Thông tin được đăng lên Facebook thực chất là đầu ra của bộ lọc - người ta chỉ đăng những thứ họ thấy tự hào. Do vậy, có thể suy ra rằng, lời 10 triệu đủ khiến họ thấy tự hào, nên thực chất tiền lời bình thường của họ thấp hơn nhiều.

- Một công ty thường xuyên báo cáo nhấn mạnh vào doanh số tăng trưởng, tuy nhiên lại không nhắc đến lợi nhuận. Như vậy, ta có thể suy ra lợi nhuận của họ không được tốt (nếu không họ cũng đã báo cáo rồi!).

Hãy "lắng nghe" những điều người ta không nói. Những thứ không xuất hiện cũng chứa đựng nhiều thông tin không kém những thứ được trưng ra ngoài!

HẠNG MỤC VÀ PHÂN LOẠI

Thay hạng mục, đổi cuộc chơi

Hạng mục (category) và phân loại (categorization) là một trong những nội dung trọng tâm của nhận thức. Nếu: không thể phân loại vật thể vào hạng mục, sẽ rất khó hiểu và khó nhớ về nó. Đây cũng là một trong những "chiến trường" chính của dân kinh doanh - công ty nào cũng muốn trở thành kẻ đứng đầu hạng mục.

Chúng ta sẽ đi qua các đặc tính của hạng mục, từ đó vận dụng các hiểu biết này vào kinh doanh.

HẠNG MỤC VÀ CÁC ĐẶC TÍNH ĐIỂN HÌNH

1. Con người luôn phân loại vật thể thành các nhóm, hay các hạng mục. Để dễ phân loại, người ta đặt cho các hạng mục này một cái tên. Nếu không có tên để chỉ hạng mục, người ta sẽ không thể phân loại các phần tử vào hạng mục đó, và thường phân loại sai vào hạng mục khác.

2. Một hạng mục (category) luôn gồm các đặc tính điển hình, giúp phân biệt các phân tử thuộc các hạng mục khác nhau. Ví dụ, tất cả các smartphone thì phải nghe gọi được, nhắn tin được, lên mạng được, có màn hình cảm ứng, không có bàn phím vật lí, có camera, có bộ nhớ lớn... Những đặc tính này giúp ta phân biệt smartphone với điện thoại "cục gạch" (không có màn hình cảm ứng...) hay Blackberry (có bàn phím vật lý).

3. Cũng vì đó, người ta thường chú ý đánh giá các đặc tính điển hình của hạng mục (hơn là các đặc tính không điển hình). Ví dụ Trung Nguyên và Starbucks, khi xếp cả hai vào hạng mục "cà phê" thi mọi người thường đánh giá dựa trên các đặc tính của cà phê như:

mùi vị, độ "nguyên chất" ... Ngược lại, những người xếp hai công ty vào hạng mục "không gian quán" sẽ đánh giá dựa trên cách bài trí, độ yên tĩnh... Ai thắng ai thua, ai hơn ai kém tùy thuộc vào quan điểm phân loại của người đánh giá.

4. Phần tử thuộc hạng mục được thổi phồng các đặc tính điển hình hơn bình thường. Trong nghiên cứu năm 1994 tại Mỹ của Krueger và Clement, người tham gia cho rằng nhiệt độ ngày 25/8 (được dân địa phương xem là mùa hè) nóng hơn ngày 2/9 (mùa thu) rất nhiều. Họ cũng nghĩ rằng ngày 2/9 chỉ hơi nóng hơn ngày 10/9 (mùa thu). Sự thật thì 25/8 lạnh hơn 2/9, và 2/9 lạnh hơn 10/9. Ngày 1/9 chỉ là một ngày bình thường trên lịch, không phải điểm giao mùa. Việc 25/8 được xếp vào mùa hè (có đặc tính nóng) khiến sức nóng của ngày ấy bị thổi phồng so với thực tế. Hiện tượng này gọi là ***Hiệu ứng thổi phồng*** (Accentuation effect).

5. Một vật thể thường có nhiều nhóm đặc tính, nên có thể được xếp vào nhiều hạng mục khác nhau. Ví dụ, Hiệu ứng chym rồi là sách tâm lý ứng dụng trong kinh doanh, nên có thể xếp vào hạng mục sách tâm lý lẫn hạng mục sách kinh doanh. Fahasa vừa có thể xem là công ty sách, vừa có thể xếp vào hạng mục công ty bán lẻ.

6. Vì lý do trên, mọi người rất hay phân loại sai, đặc biệt là trong kinh doanh. Một số đặc tính nổi trội khiến người ta không thể phân biệt được 2 hạng mục gần nhau. Ví dụ, rất nhiều người nhầm tưởng rằng Ecoblader là một cửa hàng bán lẻ sách, và hỏi mua nhiều quyển do các công ty khác phát hành. (Thực ra, Ecoblader là bên cung cấp sách cho các nhà sách.)

Tất cả những đặc tính này cho ta nhiều ứng dụng cực độc trong kinh doanh.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Sức mạnh của sân nhà.

Chiêu dễ thấy nhất là kéo đối thủ vào hạng mục của mình và so

sánh. Ví dụ, chủ tịch Đặng Lê Nguyên Vũ đã từng tập trung so sánh về chất lượng cà phê của Starbucks với cà phê của Trung Nguyên. Là một nhà sản xuất hạt cà phê, chất lượng hạt là "sân nhà" của Trung Nguyên. Nếu muốn loại hạt cao cấp, họ vẫn có thể cung cấp. Đây là một cuộc chiến mà Trung Nguyên không thể thua ngay từ khi bắt đầu. (Xem thêm Thủ thuật dựa hơi.)

Không ai có thể đứng nhất ở mọi mặt. Hãy chọn đúng hạng mục có lợi nhất cho mình và xoáy sâu vào đó.

2. Đặt tên hạng mục.

Nếu sản phẩm thuộc hạng mục mới hoặc hiếm gặp, hãy đặt tên cho hạng mục mới và quảng bá nó gắn liền với sản phẩm. Nếu không, mọi người sẽ phân loại nhầm sản phẩm và đánh giá sai. Digiworld (DGW) có lẽ thấu hiểu bài học này nhất. DGW vốn thuộc hạng mục dịch vụ phát triển thị trường (MES). Ở Việt Nam, hạng mục này còn quá mới mẻ. Do đó, DGW thường bị xem là nhà phân phối hoặc nhà bán lẻ, khiến cho cổ phiếu công ty không được đánh giá đúng, tiềm năng cũng vì đó không được khai phá đầy đủ.

Nếu hạng mục không có tên, khách hàng sẽ không biết nó tồn tại và không thể nghĩ đến nó khi cần. Hơn nữa, với các sản phẩm dành cho doanh nghiệp, nếu sản phẩm không có tên hạng mục, nó sẽ khó có ngân sách, bởi không ai biết phải phân bổ nó vào đâu. Các công ty thường rất khó chỉ cho một thứ nằm ngoài ngân sách chỉ tiêu của mình.

3. Thay góc nhìn, đổi số phận: Chọn hạng mục mà tham gia.

Thông thường, mỗi sản phẩm đều có thể xếp vào nhiều hạng mục khác nhau. Ví dụ, như đã nói, quyển sách Hiệu ứng chym mồi là sách tâm lý ứng dụng trong kinh doanh, nên có thể xếp vào hạng mục sách tâm lý lẫn hạng mục sách kinh doanh. Fahasa vừa có thể xem là công ty sách, vừa có thể xếp vào hạng mục công ty bán lẻ (cùng

nhóm với Thế Giới Di Động hay Co.opmart).

Dĩ nhiên, mỗi hạng mục tạo được một cảm giác riêng, và sở hữu những đặc tính riêng. Ta hoàn toàn có thể thay đổi chút ít sản phẩm của mình để đưa nó vào hạng mục có lợi hơn. Dưới đây là một ví dụ điển hình:

Một số công ty có nhu cầu tuyển lao động không có kinh nghiệm. Thông thường, công ty phải đào tạo và trả lương cho lao động trong quãng thời gian học việc này. Một số lao động sau khi học xong lại hay nhảy việc. Công ty vừa mất thời gian, vừa mất tiền.

Vấn đề là hoạt động tuyển dụng đào tạo được xếp vào hạng mục ĐI LÀM trong đầu người lao động. ĐI LÀM là bán công sức, là phải có lương, và nhiệm vụ được giao chính là công việc. Công ty giao càng nhiều việc thì càng mang tính bóc lột.

Tận dụng hiểu biết về hạng mục, ta có thể giải quyết vấn đề này bằng cách chuyển hoạt động này vào nhóm HỌC TẬP.

Thay vì tuyển dụng, công ty có thể mở một khóa học đào tạo nghề. Đối với tất cả mọi người, HỌC TẬP nghĩa là bổ sung kiến thức cho mình, là phải đóng học phí, và nhiệm vụ được giao chính là cơ hội học hỏi. Khóa học có càng nhiều nhiệm vụ thì càng thực tiễn, học viên càng học hỏi được nhiều.

Lúc này, học viên vẫn học kiến thức đào tạo nhân viên mới. Tuy nhiên, học viên trả học phí cho công ty, chứ không phải công ty trả lương cho nhân viên. Công việc càng nhiều, càng lợi cho học viên, chứ không phải cho công ty. Thực tập bây giờ là quyền lợi, chứ không còn là nghĩa vụ.

Ở cuối khóa học, công ty chỉ cần chọn ra những học viên tốt nhất và trao cho họ cơ hội làm việc tại công ty. Khóa học kết thúc bằng cơ hội việc làm dành cho người chăm học, một món quà trời cho trong mắt học viên.

Tất cả chỉ bằng cách thay đổi hạng mục. Về bản chất, hoạt động đào tạo không hề thay đổi.

4. Đầu tư và làm việc - những hạng mục tự dối lừa.

Con người thường tự lừa dối mình bằng cách phân loại sản phẩm mình mua hoặc những việc mình làm vào các hạng mục sai lệch. Ví dụ, ta thường ngồi vào bàn và đặt mình trong trạng thái LÀM VIỆC. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều lúc ta chỉ lang thang trên mạng đọc những thứ vô nghĩa chứ không thực sự làm việc và tạo ra kết quả. Nhưng vì xếp những việc mình đã làm suốt 8 tiếng ở bàn làm việc vào hạng mục LÀM VIỆC, ta hoàn toàn không cảm thấy áy náy với chính mình như khi bỏ hẳn cả 8 tiếng đồng hồ đi chơi, và sẽ tiếp tục trạng thái làm việc giả này trong một thời gian dài nữa.

Hiện tượng làm việc giả đã được Paul Graham trình bày trong bài viết How to lose time and money vào năm 2010.

Trong cùng bài viết, ông cũng nhắc đến hiện tượng tương tự: Sự nguy hiểm của trạng thái ĐẦU TƯ:

Trừ một số người có lối sống buông thả vô độ, hầu hết mọi người đều tiêu xài có chừng mực. Một người sở hữu khoảng 2 tỷ đồng, khi chi 50 triệu để đi du lịch sẽ biết rằng mình đã tiêu xài nhiêu, và không nên chỉ vượt ngưỡng. Đa số sẽ không thấy thoải mái khi lập tức tiêu tiếp 50 hay 100 triệu nữa. Họ xếp khoản chỉ này vào hạng mục ĂN CHƠI, và cảm thấy "tội lỗi" với bản thân nếu vung tay quá trán.

Tuy vậy, mọi chuyện sẽ khác khi họ xếp khoản chi của mình vào hạng mục ĐẦU TƯ. Khi đầu tư, họ nghĩ rằng mình đang làm việc để có nhiều tiền hơn. Nếu đầu tư thua lỗ, ta thường không cảm thấy áy náy như khi ăn chơi hết tiền. Tuy anh chàng ở trên có thể sẽ suy nghĩ nhiều sau khi chi 50 triệu để đi chơi, anh nhiêu khả năng không run sợ nếu đã đầu tư chứng khoán thua lỗ 50 triệu, thậm chí còn sẵn lòng đổ thêm tiền vào và không thấy hối tiếc - mà chỉ thấy máu me hơn - khi tài khoản hụt thêm vài trăm triệu.

Trong thực tế, những khoản chỉ lớn nhất đều thuộc hạng mục đầu tư. Người mua căn hộ để ở thường chỉ mua 1 căn (nhiều căn thì ở sao cho hết!), nhưng người mua để đầu tư hoàn toàn có thể mua vài ba căn mỗi lần. Cũng vì lý do đó, nếu có thể, dân bán hàng luôn muốn xếp sản phẩm của mình vào hạng mục ĐẦU TƯ.

Nên nhớ, số người sạt nghiệp vì ăn chơi thì ít, còn số người sạt nghiệp vì đầu tư lại nhiều vô số kể. Đừng tự lừa

dối mình - hãy đặt một hạn mức trước khi lao vào bất kì phi vụ đầu tư nào.

LÀM VIỆC hay GIẢI LAO cũng đều kém năng suất nếu không tạo ra kết quả.

ĐẦU TƯ hay ĂN CHƠI cũng đều nguy hiểm nếu khiến bạn mất những khoản tiền lớn.

THỦ THUẬT DỰA HƠI

Nâng tầm mình bằng danh tiếng của người khác

Tạm rời xa thế giới của những chuyên gia tâm lý, ta sẽ tìm hiểu một thủ thuật "đường phố." Thủ thuật này giúp công ty và sản phẩm của các doanh nhân khôn ngoan trở nên nổi trội hơn trong mắt khách hàng. Điều đặc biệt là, họ thi triển chiêu này bằng cách dựa hơi vào danh tiếng của người khác - đôi lúc là dựa hơi cả đối thủ cạnh tranh.

DỰA HƠI KHÁCH HÀNG/NHÀ CUNG CẤP

Năm 2016, tổng thống Mỹ lúc bấy giờ là Barack Obama sang thăm Việt Nam. Trong chuyến công du của mình, ông có ghé qua quán bún chả và cùng ngồi ăn với đầu bếp nổi tiếng Anthony Bourdain tại đây.

Sau lần ghé thăm của Obama, quán bún chả ngày càng đông, được nhiều người Việt Nam cũng như du khách quốc tế nhớ đến với cái tên "bún chả Obama." Quán bún cũng tận dụng cơ hội này và tạo thêm một combo mới trong thực đơn: "Combo Obama" – gồm 1 bún chả, 1 nem to, và 1 bia Hà Nội.

Đây là thủ thuật dựa hơi "chính đạo" - bạn được một người hoặc tổ chức nổi tiếng tin dùng, bạn quảng bá điều này cho tất cả mọi người cùng biết, và danh tiếng dựa vào đó lên theo. Chiêu này đặc biệt được ứng dụng rất nhiều trong các sản phẩm bán cho doanh nghiệp.

Một số công ty cũng áp dụng thủ thuật này bằng cách tạo các sản phẩm "dấu ấn" (signature) cho người nổi tiếng. Giày Air Jordan - một sự kết hợp giữa Nike và danh thủ Michael Jordan - chính là ví dụ điển hình. Một số công ty khác sẵn sàng bán giá rẻ cho các thương hiệu hay cá nhân nổi tiếng, rồi dựa vào đó tạo danh tiếng trong dài

hạn.

Một số công ty khác thì cố gắng đưa một thành phần chất lượng vào trong sản phẩm của mình - nếu đó là thành phần của một nhà cung cấp nổi tiếng thì càng tốt. Một chiếc laptop có gắn mác “Intel Inside” trông đáng giá hơn nhiều.

Có nơi còn mời cả người nổi tiếng trở thành nhà đầu tư. Cái họ cần ở đây là danh tiếng, còn phần vốn chỉ là thứ yếu.

Đây chính là hình thức “chính đạo” đơn giản và phổ biến nhất của thủ thuật này.

Tuy nhiên, mọi thứ không dừng lại ở đó.

DỰA HƠI NGÀNH HÀNG PHỤ

Trong chiêu này, ta mở một ngành hàng phụ có đặc tính tốt, và thổi đặc tính đó vào ngành hàng chính.[7]

Ví dụ kinh điển nhất về chiêu này là của Victoria's Secret (được mô tả chỉ tiết bởi David Robertson trong Sức mạnh của những ý tưởng nhỏ).

Victoria’s Secret vốn là một hãng bán nội y phụ nữ bình thường. Năm 1983, L Brands mua lại hãng và tái định vị thương hiệu. Họ muốn Victoria's Secret gắn với chữ “sang.”

Victoria's Secret bắt đầu gia nhập hàng loạt ngành hàng sang trọng và tỉnh tế: Họ tung ra dòng nước hoa riêng năm 1991, gia nhập ngành hóa mỹ phẩm năm 1998. Năm 2005, họ mở cửa hàng tại sân bay đâu tiên, không bán nội y, mà bán... nước hoa, hóa mỹ phẩm, cùng các vật dụng sang trọng và tinh tế khác.

Các sản phẩm này không nhằm kiếm thêm lợi nhuận, mà là để đưa thương hiệu Victoria’s Secret vào các hạng mục sang trọng và tỉnh tế. Nhờ đó, đặc tính sang trọng và tỉnh tế của Victoria’s Secret được thổi phồng. Dĩ nhiên, nội y Victoria's Secret cũng trở nên sang trọng và tỉnh tế theo.

Ví dụ thường thấy hơn của tuyệt chiêu này là trong mảng môi trường và sức khỏe. Cách để một công ty lớn về mảng thực phẩm

thổi phồng đặc tính "tốt cho sức khỏe" trong sản phẩm của mình chính là đầu tư vào một công ty nông sản hữu cơ (dù rằng có thể doanh số nông sản hữu cơ chả thấm vào đâu so với doanh số sản phẩm chính). Cách để một công ty lớn thổi phồng đặc tính "phát triển bền vững vì môi trường" chính là tài trợ cho một tổ chức bảo vệ môi trường, tái chế rác thải, hoặc bảo vệ động vật. Ở một số công ty cá biệt, lượng ngân sách tài trợ cho các tổ chức bảo vệ môi trường không thấm vào đâu so với lợi ích nhờ danh tiếng "bảo vệ môi trường" công ty đó nhận được.!

Tương tự, cách để một công ty truyền thống thổi phồng đặc tính "smart" là mở một công ty công nghệ. Cách để một giảng viên kinh doanh thổi phông mức độ "thực chiến" chính là mở một công ty riêng do mình làm giám đốc.

Dĩ nhiên, các công ty loại này không cần phải mạnh. Nó sinh ra không phải để mạnh. Đó chỉ là công cụ marketing mà thôi.

DỰA HƠI SẢN PHẨM BỔ TRỢ HOẶC CÙNG NGÀNH

Một lần nọ, Elmer Wheeler - chuyên gia bán hàng với biệt danh Mr. Sizzle - được giao cho nhiệm vụ giới thiệu một sản phẩm mới: lăn khử mùi dành cho nam.

Vào thời điểm đó, lăn khử mùi vốn là một sản phẩm lạ, nếu có thì chỉ nữ dùng, rất ít đàn ông biết đó là gì. Nếu không biết đó là gì thì làm sao phát sinh hứng thú, mà đã không phát sinh hứng thú thì lại càng không muốn tìm hiểu đó là gì. Một vòng xoáy bế tắc con gà và quả trứng.

! Đây chính là một dạng (ấy xanh (greenwashing), một hoạt động đáng lên án về mặt đạo đức.

Thế là Mr. Sizzle viết một tấm bảng với nội dung "DÀNH CHO PHÁI MẠNH" và đặt chai lăn khử mùi cạnh bên xà phòng Lifebuoy dành cho nam. Xà phòng nam Lifebuoy thì lại khác, nó vốn là một sản phẩm rất thông dụng. Đa số đều biết đây là xà phòng dành cho nam, "chất" của nó là sản phẩm dành cho phái mạnh.

Thay vì phải cất công giải thích lăn khử mùi là sản phẩm dành cho nam để khách hàng phát sinh hứng thú, việc đặt nó cạnh xà

phòng Lifebuoy là đã đủ. Khách nhìn thấy, cầm lên hỏi, "Đây là gì?"" - nhân viên tại quầy sẽ có cơ hội giải thích và bán hàng.

Sản phẩm của ta là nhân vật phụ. Sản phẩm cân dựa hơi là nhân vật chính. Cách này rất thích hợp dùng lúc mới ra mắt, khi khách hàng chưa hiểu về sản phẩm. (Xem thêm ở các chương về Hiệu ứng Diderot, và Hạng mục và phân loại).

KHAI CHIẾN VỚI ĐỐI THỦ LỚN

Năm 2012, Starbucks vào Việt Nam. Chủ tịch cà phê Trung Nguyên - Đặng Lê Nguyên Vũ - thường xuyên so sánh cà phê Trung Nguyên và cà phê Starbucks. Ông cho rằng Starbucks "không bán cà phê, mà đang bán nước có mùi cà phê pha với đường." Chiến trường cà phê dậy sóng, bài báo ủng hộ đôi bên liên tiếp xuất hiện.

Thực ra Trung Nguyên và Starbucks không phải là đối thủ cạnh tranh chung ngành. Trung Nguyên bán hạt cà phê, còn Starbucks bán quán cà phê. Đối thủ chính của Trung

Nguyên là Vinacafe, Mê Trang. Đối thủ chính của Starbucks là các chuỗi quán như Highlands Coffee.[8] Nói cách khác, về lý thuyết, Starbucks hoàn toàn có thể nhập cà phê Trung Nguyên về pha chế cho quán của mình.

Tuy nhiên, những sự so sánh này của Chủ tịch Vũ cũng làm dấy lên vô số đánh giá về chất lượng cà phê của Starbucks. Tất cả đều tập trung vào vị cà phê, còn không gian quán trở thành thứ yếu. Trung Nguyên trở thành đối thủ trực tiếp của Starbucks, một thương hiệu toàn cầu.

Đây cũng không phải chiêu gì xa lạ. CEO Marc Benioff của Salesforce năm 2015 đã trực tiếp nhắm vào SAP - một đối thủ cực mạnh trong mảng phần mềm doanh nghiệp, đặc biệt là ERP. Ông nói thẳng: "Đổi mới duy nhất SAP sáng tạo ra là trong lĩnh vực nói chữ. Họ nên thử tập viết phần mềm đi." Một nước đi táo bạo, tạo vị thế đối kháng ngay lập tức với công ty đầu ngành bằng một tuyên bố thẳng thừng![9]

Người ta thường nghĩ các đối thủ ngang tâm mới đấu tranh với nhau. Nếu chọn được một đối thủ đẳng cấp và "tuyên chiến" với họ,

vị thế của chúng ta cũng sẽ được nâng lên. Và cuộc chiến sẽ càng có lợi cho bạn nếu đưa được về "sân nhà" như Trung Nguyên đã làm với "sân nhà" chất lượng hạt cà phê (thay vì không gian cà phê).

HIỆU ỨNG XUẤT XỨ VÀ THỦ THUẬT DỰA HƠI VĂN HÓA

Hiệu ứng xuất xứ (Country-of-origin effect) cho rằng, xuất xứ của sản phẩm sẽ tạo cho khách hàng một số cảm giác nhất định, tùy thuộc vào quốc gia gốc.

Có lẽ không cần chứng minh quá nhiều, vì hiệu ứng xuất xứ ảnh hưởng rất mạnh tại Việt Nam. Một sản phẩm điện tử Made in Japan sẽ tạo cảm giác tích cực hơn Made in China. Mỹ phẩm Made in South Korea cũng có uy tín vượt trội, và đồng hồ Swiss Made thì chất khỏi nói.

Dĩ nhiên, mỗi quốc gia hoặc địa phương sẽ có sức mạnh ở những mảng khác nhau. Và đó là lúc thủ thuật dựa hơi xuất xứ phát huy hiệu lực.

1. Dựa hơi bằng tên gọi.

Làm giả xuất xứ là hành vi vi phạm pháp luật. Tuy nhiên, không nhất thiết phải vậy. Chỉ cần tên gọi mang hơi hướm của quốc gia gốc cần dựa hơi là đủ. Cách này rất phù hợp với những sản phẩm dịch vụ, vô hình, không cần ghi rõ nguồn gốc xuất xứ.

Ví dụ, Pháp rất nổi tiếng về các loại bánh và rượu vang, còn Ý rất nổi về mì và cà phê. Vậy thì, chuỗi cửa hàng bánh Âu tên tiếng Pháp như Gâteau Délicieux, hãng rượu tên Château du Vin, một tiệm mì Ý dùng tên tiếng Ý như Salsa di Pomodoro, và một tiệm cà phê tên Vicenza ltaliano sẽ dễ đi vào lòng người hơn. Đôi khi, nếu tìm hiểu kỹ, ta sẽ phát hiện ra rằng một số thương hiệu mang "hơi Tây" lại được thành lập bởi một công ty châu Á!

2. Dựa hơi bằng vị trí đặt chi nhánh.

Một số sản phẩm mang tính địa phương rất cao. Ví dụ, nước mắm thì phải Phú Quốc, Phan Thiết mới đúng điệu. Muối tôm phải lên Tây Ninh, chả bò thì Đà Nẵng, còn nem thì nên thử nem Lai Vung, nem Huế...

Để lách qua khe cửa hẹp và mượn được hơi của địa phương chính gốc, một số công ty đã thành lập chi nhánh tại địa phương gốc, và ghi thông tin này lên bao bì. Dĩ nhiên nơi sản xuất phải ghi đúng, nhưng khi khách hàng thấy công ty có chi nhánh tại địa phương gốc, họ cũng yên tâm hơn phần nào.

3. Dựa hơi bằng... chữ.

Đây là chiêu khá tinh ranh và độc đáo mà ít ai phát hiện ra. Thông thường, các sản phẩm nhập ngoại thường có phần thông tin sản phẩm tiếng nước ngoài, và đơn vị nhập khẩu phải in thêm thông tin bằng tiếng Việt dán lên bao bì.

Ở đây, để dựa hơi quốc gia khác, một số công ty lại... chỉ thêm thông tin bằng ngôn ngữ nước ngoài. Ví dụ, bánh kẹo sản xuất tại Việt Nam, ngoài thông tin tiếng Việt, có nơi còn ghi thêm thông tin bằng tiếng Thái, tiếng Nhật ở những vị trí dễ thấy và màu sắc bắt mắt. Những kí tự này tạo hiệu ứng xuất xứ, thu hút khách hàng hơn.

Một số tác giả khi xuất bản còn chêm thêm vài dòng tiếng Anh hoặc tiếng Nhật trên bìa, dù rằng sách vốn được viết bằng tiếng Việt, dành cho độc giả người Việt, và chẳng có người Anh hay người Nhật nào có nhu cầu đọc những dòng chữ ấy...

***

Trên đây là một số chiêu trò tinh quái mà người tiêu dùng phải thực sự tỉnh táo mới có thể phát hiện ra. Tuy nhiên, các doanh nhân sáng tạo chưa dừng lại ở đó. Ở phần sau là một trong những chiêu cực độc mà các tác giả đã từng được vinh hạnh lĩnh giáo (và trúng đòn), dựa trên sự kết hợp của thủ thuật dựa hơi và các công cụ bán

hàng truyền thống: catalog và sản phẩm mẫu.

CATALOG VÀ SẢN PHẨM MẪU

Một công cụ truyền thống bị đánh giá thấp

Khi vào tiệm cắt tóc, thợ sẽ hỏi bạn muốn cắt như thế nào. Nhiều khả năng bạn sẽ mất khá nhiều thời gian để mô tả, và rất khó tả đúng hình ảnh đầu tóc mình muốn. Tác giả từng vào tiệm và nhờ thợ cắt đầu đinh ngắn. Rất không may, khái niệm đầu đinh ngắn của tác giả là giống John Cena, nhưng ông thợ cắt tóc lại chưa bao giờ thấy được John Cena, và san bằng tất cả các sợi tóc còn 1 mm...

Mọi chuyện lẽ ra sẽ được giải quyết nếu trong tiệm có một bảng các kiểu đầu làm mẫu. Khi đó, khách chỉ cần chỉ vào kiểu đầu vừa ý là xong. Không mất công mô tả, và không sợ hiểu nhầm ý nhau.

Rất nhiều sản phẩm khác cũng gặp trường hợp này, đặc biệt là với các sản phẩm thiết kế riêng, ví dụ như logo. Khách phải mô tả các yêu cầu mà họ nghĩ họ cần. Thế nhưng, sau khi đã xong phác thảo đầu tiên, họ lại phát hiện ra mình có thêm một số nhu cầu khác, hoặc là mình đã mô tả không đúng nhu cầu. Ví dụ, khách bảo mình thích màu đỏ, nhưng sau đó mới phát hiện ra đỏ cam mới là chân ái. Khách bảo nhà thiết kế cứ tự quyết định, nhưng sau đó mới tâm sự rằng mình không thích phong cách hoạt hình.

Mọi chuyện sẽ được giải quyết nếu bạn áp dụng phương pháp của các thợ hớt tóc. Thay vì để khách hàng tự nghĩ ra các nhu cầu, hãy tạo một catalog các lựa chọn để họ chọn theo mẫu. Thay vì chỉ có thể mô tả miệng những thứ họ không nắm rõ, khách hàng có thể lựa chọn dựa trên các sản phẩm tốt có sẵn. Ví dụ:

- Màu: Trình bày một số bộ màu phổ biến. Bộ màu sẽ giúp khách lựa chọn những nhóm màu ăn khớp với nhau từ đầu, thay vì chọn từng màu riêng biệt có thể không ăn khớp với nhau. Hơn nữa, như đã nói, không phải ai cũng gọi đúng tên màu, mà tên màu cũng chẳng thống nhất. Hồng nhạt của người này hoàn toàn có thể là hồng cánh

sen của người kia, và ngược lại.

- Phong cách: Rất nhiều khách không biết sự tồn tại của các phong cách thiết kế, nhầm lẫn phong cách, hoặc không biết phải mô tả như thế nào. Catalog các ví dụ phong cách sẽ giúp khách lựa chọn chính xác hơn.

- Hình dạng icon: Cho khách thấy thử các hình dạng vuông tròn, tam giác... để chọn.

- Font chữ: Nhiều khách không biết về font chữ, và giả sử họ có biết mình thích loại font chữ nào, họ cũng không biết phải mô tả như thế nào.

Hãy tổng hợp tất cả lại thành một quyển catalog, và cho khách tham khảo trước khi tiến hành.

Catalog và sản phẩm mẫu vốn là một công cụ vô cùng hiệu quả được sử dụng nhiều trong hoạt động bán hàng truyền thống. Tuy nhiên, nhiều ngành mới lại ít sử dụng catalog. Đó là công cụ hữu hiệu để cải tiến quá trình bán hàng của bạn. Thử xem!

THỦ THUẬT DỰA HƠI KHÁCH HÀNG "TÀ ĐẠO" BẰNG CATALOG VÀ SẢN PHẨM MẪU

Dựa vào bộ công cụ truyền thống này, các doanh nhân tà đạo kết hợp với thủ thuật dựa hơi, và tạo ra được tuyệt chiêu cực phẩm sau:

Họ đặt tên sản phẩm mẫu trong catalog theo tên các thương hiệu nổi tiếng, dù các thương hiệu kia chưa bao giờ dùng sản phẩm của họ. Có người còn in logo của các thương hiệu này lên sản phẩm mẫu, ra vẻ như sản phẩm mẫu được lấy từ đơn hàng cung cấp cho các thương hiệu lớn. Chiêu này thường được nhà cung ứng sản phẩm cho doanh nghiệp (B2B) sử dụng.

Ví dụ, bạn bán sách và có nhu cầu mua hộp để đóng gói sách. Khi bạn liên hệ công ty đóng hộp nọ, nhân viên tư vấn mang ra một số kiểu hộp làm mẫu để bạn chọn:

- 1 hộp nắp rời, phía trên "tình cờ" có in logo Kim Đồng.

- 1 hộp nắp gập, phía trên "tình cờ" có in logo Fahasa.

- 1 hộp nắp dán, phía trên "tình cờ" có in logo Tiki.

Thay vì gọi nó là hộp nắp rời, nắp gập, hay nắp dán, nhân viên sẽ

gọi luôn theo tên logo công ty được in trên đó: hộp Kim Đồng, hộp Fahasa, hộp Tiki. Đến lúc này, khách mua hộp hẳn đã trầm trồ trong lòng: Thì ra công ty này toàn làm ăn với các thương hiệu bán sách lớn, chắc là chất lượng cũng ngon lành! Suy nghĩ một hồi, bạn quyết định mua loại hộp Fahasa, chỉ thay logo in trên đó bằng logo của mình.

Vấn đề ở đây hẳn bạn cũng đã đoán ra: Công ty làm hộp kia không hề có đơn hàng từ Tiki, Kim Đồng, hay Fahasa - và họ cũng đâu có khẳng định là mình có làm ăn với các đối tác này. Họ chỉ đơn giản in logo các công ty đó lên, và cho khách hàng tự suy ra tất cả. "Hộp Fahasa" hẳn sẽ ấn tượng hơn cái tên "Hộp nắp gập" thông thường, lại dễ nhớ và trông có vẻ ngầu hơn nữa.

Lần tới, nếu bạn làm việc với nhà cung ứng và thấy "gói thiết lập quán kiểu The Coffee House" (kèm hình demo quán The Coffee House), hay "gói thiết kế website kiểu Shopee" (kèm hình demo website Shopee), thì hãy tỉnh táo, coi chừng thủ thuật dựa hơi. Những gói sản phẩm mẫu đi kèm tên khách hàng nổi tiếng nhiều khả năng cũng giống như hình của người nổi tiếng trong tiệm hớt tóc: Tiệm có hình David Beckham cắt undercut không có nghĩa là David Beckham đã từng bay qua Việt Nam, vô tiệm này để hớt tóc rồi về...

HIỆU ỨNG NẠN NHÂN CỤ THỂ

Câu chuyện về Cậu Bé Băng Tuyết

Sáng ngày 8/1/2018, cậu bé 8 tuổi Wang Fuman (Vương Phú Mãn) ở Lỗ Điện, Vân Nam (Trung Quốc) đi bộ 4 km đến trường trong băng giá âm 8°C. Khi đến nơi, tóc của em bị đóng băng trắng xóa. Hình ảnh này bắt đầu được chia sẻ trên mạng xã hội tại Trung Quốc, và gợi lòng thương cảm của mọi người.

Người dân khắp Trung Quốc bắt đầu quyên góp để cải thiện cuộc sống cho Phú Mãn. Chỉ sau một vài ngày, tổng số tiền quyên góp cho em và ngôi trường em đang theo học đã lên đến 500 ngàn nhân dân tệ (khoảng 1,6 tỉ VND). Cha của em được mời về làm một công việc tốt hơn, và em cũng được một trường tư tặng một suất học miễn phí.

Câu chuyện của Phú Mãn nhanh chóng nhận được sự cảm thông, trong khi hàng triệu trẻ có điều kiện khó khăn tương tự xuất hiện trên các thống kê dân số ở Trung Quốc không có được sự quan tâm như Phú Mãn. Phú Mãn là một nạn nhân cụ thể, và một hiệu ứng tâm lý đã khiến cậu nhận được sự quan tâm hơn cả triệu trẻ em có hoàn cảnh tương tự khác...

HIỆU ỨNG NẠN NHÂN CỤ THỂ

Năm 1968, nhà kinh tế học Schelling đã tóm tắt Hiệu ứng nạn nhân cụ thể (Identifiable victim effect) như sau:

Có một sự khác biệt giữa sự sống của một cá nhân cụ thể và sự sống mang tính thống kê. Giả sử một cô bé tóc nâu 6 tuổi đang cần hàng ngàn đô la để phẫu thuật kéo dài sự sống đến Giáng sinh, sẽ có rất nhiều người chi tiền để cứu cô bé. Thế nhưng, nếu có báo cáo cho rằng nếu không có nguồn thu từ một khoản thuế, cơ sở vật chất bệnh viện ở Massachusetts sẽ xuống cấp và làm gia tăng số ca tử vong lẽ ra đã có thể ngăn chặn được, thì sẽ chẳng có bao nhiêu người đổ một giọt nước mắt hay chịu chỉ một đồng xu nào.

Nói ngắn gọn, một nạn nhân (người cần giúp đỡ) cụ thể sẽ gợi sự cảm thông mạnh mẽ hơn ở người khác, đạt hiệu quả kêu gọi hơn là chỉ những con số thống kê.

Nhiều nhà nghiên cứu còn phát hiện ra rằng, hiệu ứng này cũng xuất hiện ở những trường hợp khác, ví dụ như trong lĩnh vực kinh doanh (một doanh nhân hay người tiêu dùng cụ thể sẽ tạo ấn tượng mạnh hơn). Hơn nữa, sự "cụ thể" ở đây không nhất thiết phải có ý nghĩa: Đôi khi những đặc điểm được nêu ra hoàn toàn không giúp xác định nạn nhân đó là ai. Nhưng chẳng hề gì, hiệu ứng vẫn xảy ra.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Kêu gọi hỗ trợ quyên góp với một nạn nhân cụ thể.

Nhiều tổ chức thiện nguyện đã sử dụng hiệu ứng này một cách nhuần nhuyễn. Thay vì thuyết phục bằng những con số chung chung, các tổ chức thiện nguyện giờ đây thường kể câu chuyện về một người cần giúp đỡ có tên tuổi cụ thể, rồi sau đó kêu gọi quyên góp chung vào quỹ cho những người cùng cảnh ngộ. Trong trường hợp của Vương Phú Mãn, rất nhiều tiền quyên góp cũng đã được gửi đến để ủng hộ những trẻ em ở cùng địa phương.

2. Sử dụng một nhân vật cụ thể trong các quảng cáo và bài viết.

Với một hiệu ứng hiệu quả như thế này, hẳn các nhà marketing không thể bỏ qua. Trong quá khứ, các bài viết hay quảng cáo thường giới thiệu chung chung, hoặc khi có sự xuất hiện của nhân vật thì thường sử dụng tên viết tắt:

> Từng hạt cà phê được nông dân chọn hái bằng tay, và rang từng mẻ với nhiệt độ phù hợp...

Tuy nhiên, ngày nay, các nhân vật này đều có tên tuổi và chi tiết

rất cụ thể:

> Từng hạt cà phê được anh Nhiên, một nông dân 30 tuổi ở Cầu Đất, chọn lọc kỹ càng mỗi ngày và hái bằng tay. Cà phê sau đó được anh Khánh, nghệ nhân rang cà phê tại Đắk Lắk, rang từng mẻ với nhiệt độ 230°C đo trong lõi hạt...

Hoặc nếu đang viết sách, thay vì "Có một bạn tâm sự với tôi..." thì một số tác giả thường ghi:

> Bạn Nhiên, quê Kiên Giang, 30 tuổi, tốt nghiệp Đại học Kinh tế đã từng hỏi tôi...

Nghe thuyết phục hơn hẳn, dù rằng chuyện bạn Nhiên bao nhiêu tuổi, quê ở đâu, học trường nào... có khi chẳng liên quan gì đến nội dung câu hỏi...

***

Sự cụ thể là một nhân tố mang rất nhiều sức mạnh thuyết phục. Có người từng nói, bí quyết để nói dối thuyết phục chính là các chi tiết: Càng nhiều chi tiết, câu chuyện càng có vẻ thật.

Những công cụ hiệu quả thường đi kèm với sự lạm dụng. Có rất nhiều chương trình quyên góp ảo sử dụng những hình ảnh không thực của các nạn nhân. Các thông tin này ngày càng khó kiểm chứng trên môi trường mạng. Bạn đọc nhớ tìm hiểu kỹ càng, tránh để lòng tin bị lợi dụng.

THỦ THUẬT NHỬ MỒI

Thức ăn miễn phí chỉ tồn tại trong những chiếc bẫy

Đã bao giờ bạn nhìn thấy một quảng cáo giảm giá rất hấp dẫn - có khi lên đến 70% - nhưng khi đến nơi bán thì thấy chẳng được như mong đợi? Thế là, để không bỏ công lặn lội đến nơi, bạn chuyển sang xem những mặt hàng giảm giá ít hơn và cuối cùng mua một thứ chẳng hề liên quan gì đến dự định ban đầu.

Nếu có thì xin chia buồn, vì bạn đã dính phải một trong những chiêu thức lâu đời nhất của giới buôn bán - Thủ thuật nhử mồi (bait-and-switch, hay còn gọi là "nhử-mồi-rồi-đổi- món").

THỦ THUẬT NHỬ MỒI

Thủ thuật nhử mồi đã xuất hiện từ rất lâu, được ghi nhận trong sách vở từ tận Thế kỉ XVI, nhưng có thể đã được vận dụng sớm từ hàng nghìn năm trước, căn cứ theo câu "Treo đầu đê, bán thịt chó."

Đặc điểm cơ bản nhất của trò nhử mồi xoay quanh 2 thành tố. Thứ nhất là "mồi," nghĩa là một đặc tính hấp dẫn để thu hút sự quan tâm. Mồi có thể đơn giản như chương trình giảm giá, tặng quà, hay phức tạp như tính năng độc lạ, người nổi tiếng... Tuy nhiên, "mồi" ở đây không nhằm để người ta tập trung vào, mà chỉ để dụ họ đến rồi thi triển bước tiếp theo.

Nếu chỉ lôi kéo khách đến mà không có lợi lộc gì thì cũng vô nghĩa. Đó chính là khi bước "đổi" phát huy tác dụng. Bạn đã đến cửa hàng vì bảng giảm giá 70%, nhưng không chọn được sản phẩm như mong muốn. Thầm nghĩ, "thôi lỡ đến rồi, chả lẽ ra về tay không," bạn quay sang lựa mua những sản phẩm khác (giảm giá ít hơn hoặc không giảm giá). Và đó mới chính là mục đích của người bán.

Khách hàng hiện cũng đã tỉnh táo hơn và tẩy chay các doanh nghiệp quảng cáo sai sự thật. Để ứng phó với tình hình đó, chiêu thức đã được điều chỉnh với những món "mồi" chất lượng hơn, với

rất nhiều biến thể ứng dụng.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Các chiêu thức nhử mồi lộ liễu.

Chúng ta sẽ nghiên cứu các trò nhử mồi lộ liễu, sau đó mới đi sâu vào các biến thể phức tạp hơn.

- Quảng cáo lắt léo sai sự thật: Nếu quan tâm các dự án bất động sản, ắt hẳn bạn cũng không còn lạ gì kiểu quảng cáo "gần [một nơi nổi tiếng hay địa phận thành phố lớn]." Quảng cáo có thể không sai, nhưng quan trọng "gần" là gần bao nhiêu. Đất gần khu vực chợ Bình Chánh có thể kết thúc nằm ở tận... chợ Gò Đen, Long An. (ừ thì gần xa mang tính tương đối); đất cách Quận 12 chỉ 10 phút di chuyển có thể nằm tuốt... địa đạo Củ Chỉ (chắc di chuyển bằng cánh cửa thần kì). Nếu ban đầu họ nói thật thì bạn đã chẳng đi, nhưng một khi đã ngồi lên xe của họ và đi cả tiếng đồng hồ mới phát hiện ra thì bạn làm gì còn lựa chọn khác! Và họ cũng chỉ có mỗi mục đích là khiến bạn đến nơi xem - coi như mục tiêu đã hoàn thành.

- Tăng giá gốc, giảm giá sốc, kết hợp với công nghệ tái-tiếp-thị: Lại một chiêu lâu đời của dân kinh doanh, nhưng khi được kết hợp với thủ thuật nhử mồi, hiệu quả có thể nhân lên nhiều lần. Người bán đơn giản tăng giá bán gốc lên một khoảng, sau đó giảm giá sản phẩm mồi ở một tỉ lệ hấp dẫn. Mức giá cuối cùng sau giảm vẫn đảm bảo thấp hơn so với mặt bằng chung. Khi vào trang, có thể bạn phát hiện giá giảm không được tốt như kì vọng và thoát ra. Tuy nhiên, nhà bán đã có "dấu vết" của bạn, và dùng nó để tái tiếp thị (remarketing) bạn cho những sản phẩm tương tự. Ví dụ, bạn vào vì thấy một chiếc váy khá rẻ, nhưng đi ra vì giá không tốt như kì vọng. Sau đó, họ sẽ lấy thông tin (pixel) của bạn quảng cáo những chiếc váy khác trên Facebook (với tên cửa hàng khác hoàn toàn cửa hàng bạn đã xem). Dĩ nhiên, đây là một chiêu vừa lộ liễu vừa phi đạo đức. Nhiều trang thương mại điện tử đã cấm, và có thể khóa bất kì cửa

hàng nào áp dụng tà thuật này.

- Kèm điều kiện: Khách hàng được mua sản phẩm "mồi" với mức giá hay quà tặng ưu đãi, nhưng phải đáp ứng một số điều kiện nhất định. Đó có thể là phải mua đủ số lượng sản phẩm, hay phải mua kèm thêm (như mua †1 tặng 1 pizza buộc phải kèm theo lon nước ngọt). Hình thức điều kiện thì vô vàn, tùy theo mức độ sáng tạo, độ lắt léo, và ngành nghề của người bán.

- Giảm giá mạnh thật, tặng quà xịn thật, nhưng số lượng có hạn: Thay vì "mồi" sai thực tế, người bán đăng giảm giá hoàn toàn đúng sự thật. Họ đúng là có bán món hàng đó với giá ưu đãi (thậm chí chỉ 1.000 đồng), nhưng số lượng thì có hạn. Những khách hàng chậm chân thì đành chịu, và có khả năng cao sẽ chuyển sang mua những món khác.

2. Mô hình kinh doanh dao cạo, hay thủ thuật nhử-mồi-và-khóa-chân.

Đây là một mô hình kinh doanh có hình thức tương tự thủ thuật nhử mồi. Với các loại dao cạo râu, có lưỡi dao tháo lắp, nhiều hãng bán rất rẻ cán đao, sau đó thu lãi ở phân lưỡi dao mà khách phải thay thường xuyên. Dĩ nhiên, cán dao chỉ ăn khớp với lưỡi dao của cùng hãng. Đây là Mô hình kinh doanh dao cạo (razor-and-blade), một biến thể của thủ thuật nhử mồi, có thể gọi là nhử-mồi-và-khóa-chân (bait-and-lock). |

Đây là bài tủ của các hãng công nghệ. Các bạn có sử dụng máy in chắc cũng đã trải nghiệm. Giá máy in các hãng khá rẻ, nhưng tiên mực thì lại không nhẹ nhàng. Kẹt ở chỗ, đổi mực thì in ra rất xấu, thậm chí máy còn báo lỗi và ngưng hoạt động.

Đây cũng là chiêu rất được các công ty du lịch ưa chuộng. Thay vì niêm yết tour giá cao ngay từ đầu, giờ đây họ sẽ cắt những chuyến tham quan hay ăn uống nổi bật trong chuyến đi ra thành các lựa chọn (dân trong nghề gọi là "option"). Khi đăng kí tour, khách bị hấp dẫn vì giá rẻ. Khi đã đặt chân đến nơi, hướng dẫn viên mới thông báo với

khách chương trình tham quan phụ, khách hàng có thể lựa chọn mua thêm hoặc không. Nếu không chi thêm, khách sẽ được "tự do khám phá địa điểm." Không lẽ đã cất công di chuyển cả ngàn cây số đến nơi rồi mà không đi đâu? Hay không lẽ cả đoàn đi mà mình ở lại? Ít nhiều sẽ có khách hàng đăng kí.

Tương tự, giá vào cổng khu du lịch có thể rẻ, nhưng mỗi trò chơi thì có phụ thu. Giá tham quan khu trồng nho có thể rẻ, nhưng để dùng thử đủ loại rượu vang, dĩ nhiên bạn phải trả thêm.

Nhìn chung, hình thức này không đến mức ép buộc hay lừa dối. Sự lựa chọn vẫn nằm trong tay khách, nhưng thường thì khách sẽ ít khi từ chối.

3. Nhử mồi bằng soái hạm.

Như đã thấy, giá hấp dẫn thường là yếu tố được dùng để làm mồi. Thế nhưng, trong một thị trường ai cũng dùng mức giá thấp, nếu có một người đột nhiên định giá thật cao thì sao? Đối với một món ăn phổ biến như phở, tâm giá vài chục nghìn từ lâu đã định hình trong tâm trí người dùng. Để thu hút, một nhà hàng đã quyết định tạo ra một tô phở thật đặc biệt - từ cả nguyên liệu đến cách trình bày - với một mức giá khá ư là vi diệu: 100 USD. Dĩ nhiên, chất lượng tô phở rất cao, nhưng giá bán của nó quả là đáng kinh ngạc. Và đó chính là yếu tố thu hút được nhiều sự chú ý. (Các bạn đã đọc Hiệu ứng chim mồi Tập 1 có thể phát hiện ra đây chính là sản phẩm soái hạm.)

Mấu chốt ở chỗ, nhà hàng này không chỉ bán chuyên một món. Phở 100 USD chỉ là một món ăn trong thực đơn, và những món ăn khác tổng thể vẫn được thực khách trên chuyên trang đánh giá Tripadvisor cho mức điểm cao 4.5/5. Hầu hết các món ăn tại nhà hàng đều thấp hơn 100 USD - ở một tầm giá ngang bằng các nhà hàng cùng phân khúc. Người ta có thể đến để thử soái hạm, hoặc nhìn người khác ăn thử, sau đó quyết định chọn những món thông thường với giá mềm hơn.

Sản phẩm soái hạm là một mồi câu hấp dẫn, dễ dàng lan truyền và lên báo, lại ít khi gây phản cảm!

4. Nhử-mồi-và-cho-không.

Nhử-mồi-và-cho-không (bait-and-give) là một biến thể thường được các đơn vị kinh doanh ứng dụng vào những dịp có tính chất ngắn hạn như khai trương hay hội chợ. Yếu tố dùng làm mồi thường là tặng phẩm có giá trị không quá cao (nhưng nhớ là nên đủ "chất" - xem Hiệu ứng ít-mà-chất), với mục đích chính nhằm thu hút khách hàng đến nơi hay trải nghiệm dùng thử gây hiệu ứng đám đông. Một thương hiệu đồ uống thường tặng li sứ (số lượng giới hạn) cho khách hàng vào ngày khai trương. Các hội sách sẽ tặng kẹp sách hoặc sổ tay cho bất kì khách hàng nào đến mua, dù ít hay nhiều. (Như đã nói, chương trình bán sách theo kí lô về bản chất cũng đóng vai trò mồi nhử cho các hội sách.)

***

Thủ thuật nhử mồi vốn có xuất phát điểm gian manh. Tuy nhiên, theo thời gian, chiêu thức đã được điều chỉnh phù hợp với tỉnh thần kinh doanh chân chính. Nội dung thủ thuật đơn giản, nhưng khả năng biến hóa ứng dụng vô vàn. Bạn hãy thử xem!

HIỆU ỨNG PHA LOÃNG THÔNG TIN

Biết nhiều hơn không phải lúc nào cũng tốt

Giả sử bạn đang có một dự án xuất bản và đã tìm được nhà thầu. Sau khi gặp mặt và nghe trình bày phương án, bạn thấy rất ổn. Tuy nhiên, bạn vẫn còn chút lưỡng lự.

Tối về nhà, bạn lên mạng tìm hiểu và biết được nhà thầu thuộc một công ty lớn. Ngoài mảng xuất bản, công ty còn đầu tư vào các mảng khác như tiêu dùng nhanh, thiết kế, thực phẩm, khai khoáng... Bạn biết rằng những thông tin này chẳng liên quan gì đến phương án xuất bản, nhưng vẫn tò mò bấm vào xem đã rồi mới quyết định.

Liệu những thông tin không liên quan kia có ảnh hưởng gì đến đánh giá của bạn không? Có đấy.

ROBERT HỌC TỐT HAY KHÔNG?

Năm 1989, hai nhà tâm lý học Tetlock và Boettger đã thực hiện một thí nghiệm để xem liệu các thông tin không liên quan có ảnh hưởng gì đến kết quả đánh giá hay không.

Họ mời người tham gia nghe thông tin vê một người tên Robert để dự đoán điểm số của sinh viên này.

- Nhóm thứ nhất được nghe các thông tin liên quan đến việc học hành của Robert, ví dụ như “Robert học 31 giờ/tuần.”

- Nhóm thứ hai, ngoài các thông tin liên quan, còn được nghe thêm một số thông tin “bên lề” về Robert. Ví dụ: “Từ trước đến nay, Robert hẹn hò mỗi lần chỉ tối đa được 2 tháng mà thôi,” hay “Robert tự đánh giá mình là người vui vẻ." (Các thông tin này không liên quan đến thành tích học tập của Robert - chuyện anh tự đánh giá là mình vui vẻ hay trầm ngâm hầu như không liên quan đến chuyện anh học giỏi hay kém.)

Vậy liệu hai nhóm có đánh giá khác nhau về điểm số của Robert hay không? Có đấy. Nhóm không bị pha loãng bằng các thông tin bên

lề dự đoán điểm số của Robert là khoảng hơn 3,5/4, trong khi nhóm nhận nhiều thông tin bên lề dự đoán anh chỉ đạt khoảng 3,1/4.

Tetlock và Boettger tiếp tục thử nghiệm thêm lần nữa. Lần này mọi thứ cũng tương tự, chỉ khác là thông tin học hành về Robert có chút thay đổi. Thay vì con số 31 giờ/tuần như thí nghiệm trước, mọi người được cho biết: "Robert học chỉ 3 giờ/tuần." Một anh chàng lười.

Kết quả thế nào? Nhóm không bị pha loãng dự đoán Robert chỉ đạt khoảng 2,4/4 điểm, trong khi nhóm bị pha loãng nghĩ rằng Robert sẽ đạt khoảng 2,8/4 điểm.

Như vậy, khi được cung cấp chỉ những thông tin liên quan, người tham gia tập trung đánh giá dựa vào đó. Khi bị cung cấp quá nhiều thông tin cả liên quan lẫn không liên quan, người tham gia bị quá tải, và "sức nặng" của thông tin liên quan bị giảm xuống. Ta gọi đó là Hiệu ứng pha loãng thông tin (Dilution effect).

Như vậy, hiệu ứng này sẽ làm ta bị lạc hướng khi được nhận quá nhiều thông tin không liên quan. Tuy nhiên, mặt tốt là các thông tin bên lề cũng giúp xóa nhòa định kiến.

Hiểu biết này cho ta 2 hướng ứng dụng chính: (1) gia tăng chất lượng quyết định bằng sự tập trung, và (2) dùng thông tin để pha loãng định kiến tiêu cực.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Tập trung nhấn mạnh thông tin tích cực liên quan.

Một trong những ứng dụng đơn giản và thường thấy nhất là trong việc viết CV. Ở nhiều trường hợp, các thông tin trong CV có thể được gia giảm tùy vào ứng viên.

Thông thường, ứng viên có thói quen ghi hết tất cả các thông tin của mình vào CV. Như đã biết, các thông tin không liên quan sẽ tạo hiệu ứng pha loãng - điều này không có lợi.

Vậy, nếu bạn ứng tuyển vào vị trí làm marketing, và đã có một thời gian làm công việc chuyên về marketing, hãy tập trung trình bày khoảng thời gian này, và chỉ liệt kê ngắn gọn các công việc khác, cũng như loại bỏ luôn các thông tin về học tập. Điều này tránh phần kinh nghiệm marketing bị pha loãng không cần thiết.

Ví dụ, với CV ứng tuyển vào vị trí Trưởng phòng digital marketing, ta có thể điều chỉnh như sau:

Không nên	Nên	Giải thích
2015 - 2019: Trưởng nhóm digital marketing Công ty Eco - Trưởng dự án marketing sách Hiệu ứng chim mồi - Trưởng dự án xây dựng hệ thống fanpage Eco	2015 - 2019: Trưởng nhóm digital marketing Công ty Eco - Trưởng dự án marketing sách Hiệu ứng chim mồi - Trưởng dự án xây dựng hệ thống fanpage Eco	Thông tin liên quan, giữ lại
2013 - 2015: Nhân viên bán hàng Công ty Kim Hoàng hàng Công ty Kim Hoàng - Phát triển đại lí - Quản lí sổ sách	2013 - 2015: Nhân viên bán hàng Công ty Kim Hoàng	Thông tin chỉ liên quan một ít đến vị trí, ghi ngắn gọn
2012 - 2013: Nhân viên dạy học thời vụ - Dạy học - Giới thiệu học viên mới		Thông tin không liên quan, bỏ

Viết ngắn gọn không chỉ giúp CV dễ nhìn, nó còn giúp tránh hiệu ứng pha loãng thông tin

Dĩ nhiên, ứng dụng này không chỉ hiệu quả với CV. Bất kể bạn đang giới thiệu công ty, giới thiệu bản thân, hay cung cấp bất cứ thông tin nào tích cực, hãy loại bỏ hết các thông tin không liên quan khác để nâng cao giá trị của các yếu tố tích cực đến mức tối đa.

2. Pha loãng các thông tin bất lợi.

Chiều ngược lại là dùng thông tin không liên quan hoặc ít liên quan để pha loãng thông tin tiêu cực. Nếu sản phẩm của bạn bất lợi về giá (giá cao hơn) so với đối thủ, việc tăng thêm lượng thông tin cung cấp cho khách hàng cũng sẽ có ích phần nào. Nếu có cả các thông tin về nguồn gốc, cách sản xuất, các chỉ số kỹ thuật... được trình bày chung, tầm quan trọng của giá cả sẽ càng bị pha loãng trong tâm trí khách hàng.

Ví dụ, nếu bạn là một nhà sách trên mạng, và giá bán không cạnh

tranh, bạn có thể tăng thêm số thông tin giới thiệu để vấn đề giá bị pha loãng bớt (dĩ nhiên với một sản phẩm phổ biến, tầm quan trọng của giá cả cũng chỉ bị pha loãng phần nào, chứ không thể bị xóa bay hẳn - xem bảng bên dưới).

Rõ ràng, rất nhiều thông tin không liên quan (ví dụ như mã ISBN, hay mã vạch của sách) hoặc ít liên quan đến quyết định mua hàng. Khi được thêm vào, nó khiến khách hàng bớt chú tâm về giá.

Thông tin cô đặc	Thông tin pha loãng
- Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Giá: 90.000 VND - Tóm tắt nội dung: [...]	- Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Tác giả: [...] - Chủ đề: [...] - Mã ISBN: [...] - Giá: 90.000 VND - Nhà xuất bản: [...] - Tóm tắt nội dung: [...] - Khổ giấy: [...] - Chất liệu giấy: [...] - ...

3. Thủ thuật tách lớp.

Trong trường hợp bạn có ưu thế về giá nhưng vẫn muốn cung cấp những thông tin ít liên quan, có thể gom các thông tin kia lại và cho xuống phần dưới. Ví dụ:

Thông tin bị pha loãng	Thông tin sau khi tách lớp
- Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Tác giả: [...] - Chủ đề: [...] - Mã ISBN: [...] - Giá: ~~90.000 VND~~ **50.000 VND** - Nhà xuất bản: [...] - Tóm tắt nội dung: [...] - Khổ giấy: [...] - Chất liệu giấy: [...] - ...	- Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Giá: ~~90.000 VND~~ **50.000 VND** - Tóm tắt nội dung: [...] - Tác giả: [...] - Nhà xuất bản: [...] - Chủ đề: [...] - Mã ISBN: [...] - Khổ giấy: [...] - Chất liệu giấy: [...] - ...

Qua quá trình phân tách, ta dễ dàng xác định được phần nào là phần quan trọng và uyển chuyển sử dụng. Giả sử trong không gian trình bày bị giới hạn (ví dụ như trên quảng cáo), ta có thể ẩn đi phần dưới và chỉ trình bày lớp thông tin cô đặc trên cùng. Nếu không gian rộng rãi hơn, ta trình bày tất cả thông tin.

Với thủ thuật tách lớp, dù yêu cầu viết ngắn hay dài, trình bày nhiều hay ít, ta đều có thể chủ động. Chiêu này không chỉ áp dụng trong việc trình bày thông tin bản hàng, mà trong viết lách thuần túy cũng vô cùng có ích!

***

Vậy câu hỏi đặt ra là: Nên hay không nên tìm hiểu nhiều thông tin?

Thực ra, mọi thông tin đều có thể cần thiết trong từng tình huống cụ thể, và phù hợp với quỹ thời gian cho phép. Tuy nhiên, tốt hơn hết ta nên sắp xếp thông tin theo các đề mục hoặc bảng tiêu chí, sau đó đánh giá lại dựa trên các thông tin đã được tóm tắt cô đặc, tránh tìm hiểu lan man. (Xem thêm *Phương pháp Benjamin Franklin* ở phần *Thủ thuật đánh lạc hướng.)*

HIỆU ỨNG WILL ROGERS

Thủ thuật nâng chuẩn và sự nguy hiểm của số trung bình

Người ta không thích những tuyên bố không có dẫn chứng và số liệu. “Rẻ hơn” sẽ không ấn tượng bằng “rẻ hơn 30%.” “Chạy nhanh hơn” không ép phê như “chạy nhanh hơn 20%.” Những con số chỉ tiết là một trong những công cụ thuyết phục mạnh mẽ.

Nhưng những con số đó cũng có thể dối lừa. Chỉ cần kết hợp một chút toán học vào tâm lý ưa số liệu cụ thể, các chuyên gia truyền thông có thể dắt mũi ta đi đâu tùy thích.

Và một trong những chiêu trò dễ áp dụng mà lại hiệu quả cao chính là làm biến dạng số trung bình bằng Hiệu ứng Will Rogers. Trước khi vào trọng tâm, bạn hãy thử giải quyết tình huống thực tế dưới đây.

VỊ HIỆU TRƯỞNG TÀI BA

Giả sử bạn được mời về lãnh đạo một trường trung học tư. Trường có cả lớp chọn và các lớp thường.

Trong ngành này, trường phải vừa cạnh tranh ở tốp học sinh thường với các trường khác vì đây là phần lớn nguồn thu, vừa phải cạnh tranh ở tốp học sinh “soái hạm” để tạo ấn tượng và thu hút thêm học sinh giỏi vào học. Hiện điểm trung bình 8.5 của lớp chọn và 5.0 của lớp thường khiến trường của bạn bị đặt vào nhóm trường “tầm dưới” - điều này làm các cổ đông không vui tí nào.

Do vậy, Hội đồng quản trị trường đặt mục tiêu cho bạn là cải thiện điểm số của học sinh cả hai nhóm. Chi tiết điểm của các học sinh được cho dưới đây (vì là ví dụ nên ta sẽ giảm số lớp và số học sinh xuống cho dễ tính toán):

Lớp chọn		Lớp thường	
Học sinh A	9.0	Học sinh E	5.0
Học sinh B	10.0	Học sinh F	6.0
Học sinh C	7.5	Học sinh G	5.0
Học sinh D	7.5	Học sinh H	7.0
		Học sinh I	4.0
		Học sinh J	5.0
		Học sinh K	5.0
		Học sinh L	3.0
Trung bình	*8.5*	*Trung bình*	*5.0*

Biết rằng, điểm số được lấy từ các kì thi chung, nên các thủ thuật "chấm nương tay" tà đạo sẽ không sử dụng được.

Bạn sẽ làm gì?

HIỆU ỨNG WILL ROGERS VÀ THỦ THUẬT NÂNG CHUẨN

Nếu là một chuyên gia giáo dục có tâm, hẳn bạn sẽ bắt đầu nghiên cứu các phương pháp giúp gia tăng trình độ học sinh: học theo nhóm, học sinh kèm lẫn nhau, hay đủ thứ kiến thức giáo dục tiên tiến khác. Tuy nhiên, trên thực tế, hiệu quả của các phương pháp giáo dục mới thường rất lâu mới xuất hiện. Nhiệm kì của bạn thì không được thọ như vậy. Các cổ đông nóng ruột sẽ đánh giá thấp bạn nếu trong học kì tới điểm số của các lớp vẫn giữ nguyên. Nói tóm lại, bạn có khoảng 3-4 tháng xoay chuyển thế cục, nếu không muốn bị phê bình, hoặc thậm chí là mất việc nếu có một vị hiệu trưởng tiềm năng nào đó tự tin và nổi tiếng hơn xuất hiện trước mắt các cổ đông.

Không nâng cao trình độ thì làm sao nâng cao điểm số? Ta có thể làm điều đó bằng cách đặt ra một chính sách tạm gọi là "Nâng cao tiêu chuẩn lớp chọn," hay gọi tắt là nâng chuẩn. Bằng một số lý do thoạt trông vô cùng hợp lí, bạn nâng tiêu chuẩn được học lớp chọn lên thành phải có điểm số từ 8.0 trở lên. Chính sách này sẽ "giúp loại bớt các em không theo kịp ở lớp chọn, giúp giáo viên có thể tập trung dạy các em còn lại những nội dung cao cấp hơn." Theo đề án của

bạn, cách làm này trước tiên "sẽ nâng cao học lực của lớp chọn trước, còn lớp thường sẽ có chính sách khác trong thời gian tới."

Hãy xem điều này tác động như thế nào đến cả trường:

Lớp chọn		Lớp thường	
Học sinh A	9.0	Học sinh E	5.0
Học sinh B	10.0	Học sinh F	6.0
		Học sinh G	5.0
		Học sinh H	7.0
		Học sinh I	4.0
		Học sinh J	5.0
		Học sinh K	5.0
		Học sinh L	3.0
		Học sinh C	7.5
		Học sinh D	7.5
Trung bình	*9.5*	*Trung bình*	*5.5*

Có thể thấy, sau khi thực thi chính sách nâng chuẩn lớp chọn, hai em học sinh C và D bị chuyển về lớp thường. Điểm trung bình của không chỉ một, mà cả hai khối lớp sẽ tăng (!). Trong kì thi sắp tới, nếu trình độ các em vẫn giữ nguyên, toàn trường sẽ chứng kiến điểm trung bình của cả hai khối lớp tăng chóng mặt. Tất cả hẳn là nhờ "công" của vị hiệu trưởng mới!

Hiện tượng này được gọi là Hiện tượng Will Rogers (Will Rogers phenomenon), hay Hiệu ứng Will Rogers:[10] Nếu có 2 nhóm chênh lệch nhau (ở đây là lớp chọn và lớp thường), chuyển phần tử dưới trung bình của nhóm trên (lớp chọn) sang nhóm dưới (lớp thường) sẽ khiến số trung bình của cả hai nhóm tăng lên.[11] Quá trình chuyển phần tử ấy thường được biện hộ bằng cách nâng chuẩn của nhóm trên, như đã thấy ở ví dụ trường tư.

Hiệu ứng Will Rogers thường được nhắc đến chủ yếu trong các tài liệu y khoa về chẩn đoán.[12] Tuy nhiên, ở đây chúng ta sẽ chỉ quan tâm đến các ứng dụng trong kinh doanh. Dân kinh doanh có hiểu biết thông kê thường sử dụng chiêu này để làm đẹp số liệu nhằm truyền thông ra ngoài, bất cứ khi nào xuất hiện các nhóm phân tầng. Ví dụ:

- Một công ty thường báo cáo thu nhập trung bình của nhân viên

theo 2 bộ phận: quản lí và nhân viên. Để con số trung bình của các nhóm này gia tăng, thay vì xếp các trưởng nhóm vào bộ phận quản lí, các chuyên gia số liệu sẽ nâng chuẩn nhóm quản lí lên và xếp các trưởng nhóm vào nhóm nhân viên. Tính thêm các trưởng nhóm lương cao, thu nhập trung bình của nhóm nhân viên dĩ nhiên tăng. Sếp tự hào, nhân viên phấn khởi!

- Một số trường dạy tiếng Anh thường nâng chuẩn tất cả các cấp lớp bằng cách ra đề thi xếp lớp khó hơn. Khi đó, điểm trung bình của mỗi cấp lớp đều cao hơn. Bản thân học viên cũng thấy điểm của mình khi thi thật cao hơn điểm thi xếp lớp, dù rằng có thể trình độ của từng học viên vốn dĩ chẳng hề thay đổi!

Chiêu nâng chuẩn dựa trên hiệu ứng Will Rogers có thể được áp dụng ở vô vàn trường hợp. Tuy nhiên, làm lệch lạc ý nghĩa số liệu thống kê ở một số trường hợp để lừa dối là phi đạo đức, nên suy nghĩ kỹ trước khi ứng dụng.

Những bạn hay bị thu hút bởi các con số trong những quảng cáo của doanh nghiệp, hãy cẩn trọng tìm hiểu kỹ ý nghĩa đằng sau mỗi con số, đặc biệt là **số trung bình của những nhóm nhỏ trong tổng thể.**

HIỆU ỨNG HÙA

Những toan tính đằng sau các hướng dẫn du lịch

Bạn đang đi phượt, và đã đến giờ ăn. Khu vực này bạn chưa đến bao giờ, và cũng chưa tìm hiểu trước.

Đi tới đi lui, cuối cùng, bạn sẽ chọn quán nào?

Nếu giống như đa số mọi người, bạn sẽ có xu hướng chọn quán có đông người đang ăn nhất (và nếu có nhiều biển số xe địa phương nữa thì càng tốt).

Đó chính là cái mà chúng tôi gọi là **Hiệu ứng hùa.**

HIỆU ỨNG HÙA

Thực ra, hiệu ứng hùa thường được dân "trong ngành" gọi một cách trịnh trọng hơn là hiệu ứng phong trào, hiệu ứng số đông, hoặc hiệu ứng xe kéo (Bandwagon effect).

Hiệu ứng này chỉ ra thực trạng là, một hành động hay xu hướng nào đó càng có nhiều người làm, ta càng có xu hướng làm theo nhóm đa số. Tuy có hiệu lực ngay cả với người có kiến thức, nhưng hiệu ứng hùa sẽ mạnh mẽ nhất nếu ta không có hiểu biết.

Tương truyền rằng, vào Thế kỉ XIX, Dan Rice - một diễn viên

gánh xiếc - đã sử dụng những chiếc xe kéo (như gánh xiếc hay dùng) để thu hút sự chú ý vào chiến dịch chính trị của mình. Sau khi chiến dịch thành công, những chính. trị gia khác cũng muốn leo lên chiếc xe kéo của ông để "ăn theo" chút danh tiếng. Dần dần, xe kéo trở thành chuẩn mực trong ngành truyền thông chính trị thời bấy giờ, và: thành ngữ "jump on the bandwagon" (nhảy lên xe kéo) hàm ý chỉ hành động làm theo trào lưu, hoặc ngả theo phe chiến thắng.

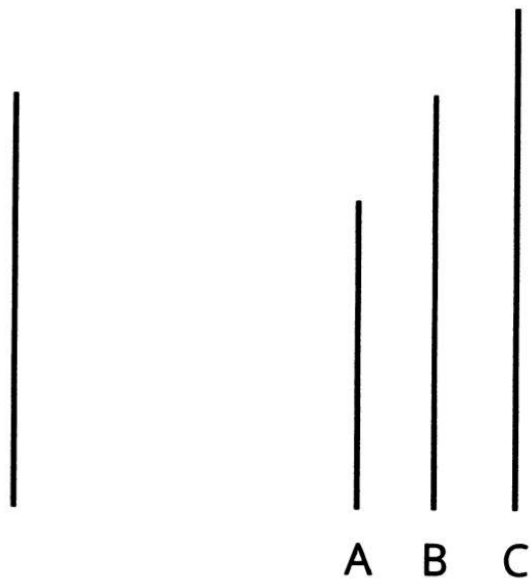
Tuy nhiên, do thích phong cách bình dân, các tác giả sẽ gọi đây là Hiệu ứng hùa - dễ hiểu ngay từ cái tên.

Như ví dụ ở đầu chương, do không có hiểu biết gì về quán xá địa phương, hầu hết mọi người sẽ chọn phương án an toàn là theo số đông và vào quán đông người nhất.

THÍ NGHIỆM CỦA SOLOMON ASCH VÀ XU HƯỚNG HÒA TAN

Năm 1951, Solomon Asch đã thực hiện một thí nghiệm nổi tiếng, cho thấy sức mạnh của đám đông và xu hướng muốn "hòa tan" của các cá thể vào đám đông đó.

Các sinh viên tham gia trả lời một bộ câu hỏi đơn giản, ví dụ như câu hỏi mẫu dưới đây:



Đoạn thẳng nào sau đây (A, B, C) có chiều dài tương đương đoạn thẳng bên trái?

Đây là một câu hỏi rất đơn giản. Nhóm các sinh viên tham gia trả lời cá nhân (nhằm mục đích sàng lọc và kiểm định câu hỏi) dễ dàng cho câu trả lời đúng. Sau đó, từng nhóm 8 sinh viên khác cũng trả lời bộ câu hỏi trên, nhưng được yêu cầu công bố rõ đáp án của mình cho

mọi người biết. Trong số 8 sinh viên này, có 1 người là thật, còn 7 người kia đều là do Asch cài vào.

Trong 2 câu hỏi đầu, tất cả mọi người đều đồng loạt trả lời đúng. Tuy nhiên, đến câu thứ 3 thì 7 thành viên "chim mồi" đều đồng loạt chọn câu trả lời sai (ví dụ, họ nhất quyết giơ bảng chọn A trong câu hỏi mẫu bên trên).

Kết quả là, tuy hầu hết người tham gia đều giữ vững chủ kiến, nhưng có đến 36,8% tổng số câu trả lời của họ là sai giống với 7 người còn lại. Tuy không có sức mạnh hủy diệt, nhưng xu hướng muốn hòa tan vào đám đông cũng đã tạo những sự sai lệch đáng kể.[13]

Đây là một hiệu ứng phổ biến, bạn đọc có thể tìm thấy nhiều video thí nghiệm tương tự trên mạng. Do vậy, ở đây chúng ta sẽ không đào sâu thêm về mặt thí nghiệm lý thuyết, mà tập trung vào ứng dụng.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Tạo đám đông giả.

Tạo đám đông giả chính là ứng dụng phổ biến và đơn giản nhất của hiệu ứng hùa. Ứng dụng này xuất hiện mạnh nhất ở trên mạng. Các doanh nhân thường tạo những bài nhận xét đánh giá sản phẩm giả, những bình luận mua hàng giả trên Facebook, và thậm chí là tự đặt hàng để tạo cảm giác có nhiều người đang sử dụng sản phẩm của mình. Với một khách hàng không hiểu rõ sản phẩm, chắc hẳn an toàn nhất chính là mua thứ đã có nhiều người mua.

Nhiều cửa hàng thường hay thuê một nhóm người đứng xếp hàng mua sản phẩm ở thời điểm khai trương để tạo cảm giác đông đúc, thu hút khách hàng khác vào thử.

Một số cửa hàng "thật thà" hơn thì giảm giá mạnh và tạo đám đông thật ngay trước cửa hàng.

Tuy nhiên, hiệu ứng hùa không dừng lại ở đó...

2. Tạo tài liệu hướng dẫn.

Như đã nói, hiệu ứng hùa rất hiệu quả khi đối tượng không có hiểu biết. Họ cần được hướng dẫn để hành động cho giống mọi người. Các doanh nhân sẽ "chế tạo" hướng dẫn ấy, sau đó cài sản phẩm của mình vào.

Tuyệt chiêu này rất thường thấy trong mảng du lịch. Các địa điểm du lịch thường là nơi lạ lẫm với hầu hết khách hàng. Nếu là lần đầu bạn đi Vũng Tàu, nhiều khả năng bạn sẽ lên mạng tìm hiểu về các vấn đề ăn ở, tham quan tại đây. Bạn chưa bao giờ đến đó nên không thể có chủ kiến, mà chỉ có thể tin tưởng vào các hướng dẫn.

Thế thì chuyện gì sẽ xảy ra nếu Nhiên và Khánh là người "chế tạo" ra hướng dẫn đó, rồi thêm quán ăn hoặc khách sạn của chính mình vào? Nếu làm theo hướng dẫn mà chủ quán Chim Mồi viết, khách hàng sẽ đi tắm biển, hóng gió, rồi đến quán cà phê Chim Mồi "số một Vũng Tàu" thuộc "top 10 những điểm phải đi vào buổi tối." Sau một thời gian, quán sẽ đông thật, và thực sự trở thành quán đông số một Vũng Tàu.

Hay ở chỗ, nếu bạn ở Quận 12 Thành phố Hồ Chí Minh, có thể bạn sẽ chẳng bao giờ cất công đi hơn 20 cây số đến ăn thử một quán ở Quận 7. Tuy vậy, sẽ có rất nhiều người đến thử quán cà phê Chim Mồi ở lần đi Vũng Tàu đầu tiên nếu đọc và làm theo hướng dẫn du lịch mà chủ quán viết ra!

Đúng là 20 cây số đôi khi xa hơn 100 cây số!

3. Ứng dụng cao cấp: Dùng tay trái nâng tay phải.

Câu chuyện trên cho ta thêm một ý tưởng ứng dụng cấp độ cao hơn: Dùng nhóm khách du lịch để nâng tầm quán trong mắt nhóm khách địa phương.

Nhiều quán ăn thường không tập trung quảng cáo tới nhóm khách địa phương, mà chỉ tạo hướng dẫn cho các khách du lịch, đặc biệt là khách nước ngoài (có thể thông qua liên kết với các chương trình

tour). Khách nước ngoài chỉ biết quán qua hướng dẫn, nên sẽ đến thử ít nhất một lần. Chính nhóm khách du lịch vào thử này sẽ thu hút khách địa phương. Và chính người địa phương vào ăn thử sẽ làm quán thực sự là quán ngon địa phương trong mắt khách nước ngoài!

4. Tấn công vào nhóm khách hàng "ngây thơ."

Như đã phân tích, những người chưa có chủ kiến chính là nhóm dễ hành động theo đám đông nhất. Thay vì cố gắng thuyết phục nhóm khách hàng thông thái, ta nên tiếp cận họ từ sớm, lúc họ mới vào ngành.

Ví dụ, trong quyển Mọi người đều nói dối, Seth Stephens-Davidowitz có trình bày một thống kê về độ tuổi của người hâm mộ đội bóng chày Mets rồi so sánh với thời điểm đội này giành được chức vô địch. Kết quả cho thấy, hầu hết những người hâm mộ hiện tại của Mets đều khoảng từ 5 đến 15 tuổi khi Mets vô địch trong quá khứ, lúc Mets đang ở đỉnh cao. Mets vô địch vào năm 1969 và 1986, và số người hâm mộ sinh năm 1962 và 1978 cao bất thường so với những năm còn lại. Mở rộng ra các đội bóng khác, Stephens-Davidowitz cũng thấy kết quả tương tự. Nói cách khác, thời điểm vàng để thu hút người hâm mộ của các đội bóng chày là khi người hâm mộ còn nhỏ (5-15 tuổi). Khi người hâm mộ đã lớn, họ đã có chủ kiến riêng, rất khó lay chuyển.

Số tuổi dễ tác động có chút thay đổi ở các lĩnh vực khác nhau, tuy nhiên hiện tượng trên là phổ quát. Thay vì cố gắng thay đổi gu đọc sách khi độc giả đã lớn tuổi và có kinh nghiệm, nhiều công ty thường cố gắng tiếp cận từ thời điểm họ mới bắt đầu đọc sách. Âm nhạc cũng tương tự, hẳn các bạn cũng có thể tự nghĩ ra, nhóm tuổi nào sẽ thích nhạc Trịnh, nhóm nào mê Lam Trường và Đan Trường, nhóm nào thích Ứng Hoàng Phúc, nhóm nào là "Sky" của Sơn Tùng M-TP, còn nhóm nào là "Đóm" của J92.

Tản mạn: Hiện tượng này giải thích lý do vì sao rất nhiều người hâm mộ bóng đá hiện tại là "fan" của Manchester United. Thời đại Sir

Ferguson kéo dài từ mùa giải 1991/92 đến 2012/13 hẳn đã tạo ấn tượng rất tích cực tới những cậu nhóc 8X và 9X (đặc biệt là những người cuối 8X đầu 9X, khi Manchester United hoàn thành cú ăn ba lịch sử năm 1999). Tác giả liều lĩnh dự báo rằng, trong tương lai, số lượng người hâm mộ Manchester United sẽ giảm xuống ở độ tuổi từ khoảng 2005 trở về sau - hệ quả của phong độ. cầu lạc bộ thời ki hậu-Ferguson. Suy luận tương tự cũng có thể áp dụng với đội bóng Arsenal - kì phùng địch thủ của Manchester United thời trước.

HIỆU ỨNG DIDEROT

Khao khát đồng bộ và vòng xoáy chỉ tiêu

Dạo gần đây, Hiệu ứng Diderot (Diderot effect) thường được nhiều tác giả trên mạng sử dụng làm nên để nói về vòng xoáy chỉ tiêu đồ xa xỉ. Họ cho rằng, mua một thứ đồ xa xỉ sẽ khiến bạn rơi vào vòng xoáy cuồng mua thêm những thứ đồ xa xỉ khác để thỏa mãn nhu cầu, và cách duy nhất là phải kiềm chế chi tiêu, đặt giới hạn ngân sách, và sử dụng hết những thứ đã mua...

Tuy nhiên, đó hoàn toàn **không phải nội dung của Hiệu ứng Diderot**. Bạn sẽ thấy rõ sự khác biệt sau khi đọc xong chương này.

Trước tiên, chúng ta sẽ nghiên cứu câu chuyện gốc thực sự của Denis Diderot, tiền đề của hiệu ứng Diderot.

CHIẾC ÁO CHOÀNG CỦA DIDEROT

Denis Diderot (1713-1784) là một triết gia nổi tiếng người Pháp với nhiều tác phẩm đồ sộ - nổi tiếng nhất là bộ từ điển bách khoa Encyclopédie (viết cùng nhiều tác giả khác). Là học giả say mê nghiên cứu điển hình, đời sống cá nhân của ông không được đủ đầy cho lắm. Ông ăn ở khá xuề xòa, và hoàn toàn hài lòng về điều đó.

Cuối năm 1768, Friedrich Melchior, Nam tước Grimm đến gặp Diderot thì thấy ông mặc một chiếc áo choàng màu đỏ rất đẹp, vốn không phải là phong cách thường thấy của Diderot. Nhìn quanh nhà, họ còn thấy một bức tranh của danh họa Vernet. Hỏi ra thì mới biết, Diderot đã hỗ trợ Madame Geoffrin[14], và quý bà quyết đền đáp bằng cách "tân trang" cho vị triết gia.[15] Từ đó, Diderot rơi vào vòng xoáy mua sắm không hồi kết, được ông kể lại trong tác phẩm Regrets sur ma vieille robe de chambre *(Những nỗi tiếc nuối về chiếc áo choàng cũ của tôi)* gửi cho Melchior.

Ông nhận thấy chiếc áo choàng mới nhận đẹp và sang trọng đến

nỗi trông thật lạc lõng với những vật dụng khác trong nhà. Nó khiến cho mọi thứ "không còn đồng nhất, không còn đẹp nữa." Và để loại bỏ cái sự bất nhất khó chịu này, ông bắt đầu thay máu hết đồ đạc cho tương xứng với chiếc áo. Chiếc ghế rơm bị thay bằng chiếc ghế bọc da. Chiếc ghế da sang trọng dẫn theo một cái gương hoành tráng và một cái bàn làm việc tương xứng. Tấm thảm cũ không còn phù hợp nữa khi đặt trong căn phòng mang đáng vẻ quý tộc, và cũng bị thay.

Không lâu sau, vị triết gia tiêu cả mớ tiền để mọi thứ trong nhà đồng bộ với vẻ sang trọng mà chiếc áo đỏ đã tiêm vào ngôi nhà vốn bình dân của Diderot. Ông đúc kết: "Tôi vốn là ông chủ của chiếc áo cũ, nhưng bây giờ đã trở thành nô lệ của chiếc áo mới."

HIỆU ỨNG DIDEROT

Dựa trên câu chuyện này, nhà nhân chủng học Grant McCracken dùng tên của Diderot để đặt cho hiện tượng sau:

(1) Mỗi người đều muốn có **những sản phẩm thống nhất với nhau và thống nhất với nhân dạng của mình** (hình ảnh bản thân trong đầu họ). Nói cách khác, họ hướng đến sự đồng bộ. Ví dụ, một người ưa phong cách tối giản sẽ sở hữu những chiếc áo trơn tối giản, và nhiều khả năng nếu có mua thêm thì sẽ mua những chiếc áo trơn hoặc đồ dùng tối giản tương tự. Trong trường hợp của Diderot, ông ban đầu là người xuề xòa, và vì thế cũng thích sở hữu những vật xuề xòa trong nhà mình. Nhóm các sản phẩm đồng nhất về tính chất được gọi là Tổ hợp thống nhất Diderot (Diderot unity).

(2) Khi người này sở hữu một sản phẩm có tính chất khác, không đồng bộ với tổ hợp Diderot hiện tại, họ có thể sẽ cố gắng mua những sản phẩm khác đồng bộ với sản phẩm mới. Ví dụ, chiếc áo choàng của Diderot không đồng bộ với đồ dùng trong nhà, nên ông đã cố tạo sự đồng bộ bằng cách thay đồ dùng mới. Hiện tượng này được Mccracken gọi là *Hiệu ứng Diderot.*

Có thể thấy, hiệu ứng Diderot không nói về vòng xoáy chỉ tiêu xa

xỉ, mua một thứ sẽ tạo quán tính mua nhiều thứ khác. Nó không đơn thuần như vậy. Hiệu ứng Diderot nói về xu hướng muốn duy trì sự nhất quán giữa các đồ dùng cũng như với nhân dạng của mình. Nếu bạn vốn là người bình dân, một sản phẩm xa xỉ có thể kéo bạn mua thêm những đồ dùng xa xỉ khác. Nếu bạn vốn không phải là người thích bảo vệ môi trường, một vài sản phẩm bảo vệ môi trường có thể kéo bạn mua thêm những sản phẩm bảo vệ môi trường khác.

Nói ngắn gọn, hiệu ứng này nhấn vào sự đồng bộ. Khi bạn mặc một bộ veston chuẩn nhưng lại đi dép lào, trang phục của bạn không đồng bộ. Bạn sẽ thấy khó chịu và có xu hướng thay đổi để từ trên xuống dưới không bị chỏi nhau. Nếu đã mặc veston, bạn có xu hướng muốn sắm thêm đôi giày tây, cái cà-vạt, và đôi khi là cả một chiếc đồng hồ cho đủ bộ. Đó mới là hiệu ứng Diderot.

Khách hàng không thích làm nô lệ của thứ gì cả, nhưng họ vẫn muốn mua cho đúng bộ và đủ bộ. Còn người bán đĩ nhiên rất thích vụ này. Có thể thấy, trong tất cả các trường hợp đều có 2 bước chủ yếu sau:

(1) Khách hàng sở hữu sản phẩm đầu tiên (có thể là mua hay được tặng) có "chất" khác với các đồ vật họ đang sử dụng.

(2) Khách hàng thấy khó chịu vì sự lệch pha, và tìm các sản phẩm cùng bộ, cùng đẳng cấp, hay cùng thương hiệu để ăn khớp với sản phẩm mới kia. Bước này cực kì khó cưỡng.

Dựa vào các bước trên, ta có một số ý tưởng để ứng dụng hiệu ứng Diderot vào kinh doanh.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Sử dụng sản phẩm tiên phong.

Sản phẩm tiên phong ở đây chính là sản phẩm đầu tiên mà người mua tiếp cận trong tổ hợp (bộ) các sản phẩm của bạn. Sản phẩm tiên phong thường được tặng hoặc bán với giá khá tốt để gieo vào khách hàng "chất" mới của bộ sản phẩm. Sau đó, hiệu ứng Diderot sẽ phát huy tác dụng và khách sẽ đần tìm hiểu những sản phẩm còn lại trong bộ.

Ví dụ, sản phẩm tiên phong của một công ty trang trí nội thất là

bộ tranh treo tường. Các bộ tranh in trên canvas có các câu khẩu hiệu truyền động lực mang phong cách chuyên nghiệp thường được bán rẻ hoặc tặng cho các công ty. Sau khi treo bộ tranh trong một góc không gian, các doanh nhân thường cảm thấy muốn thay đổi các vật phẩm khác trong công ty để có phong cách đồng bộ và chuyên nghiệp hơn. Sơn lại tường, thay bàn ghế, sắp xếp lại chỗ ngồi, thiết kế thêm các khu vực giải trí, cà phê cho nhân viên... tất cả những thứ này mới là sản phẩm chủ lực của công ty trang trí nội thất.

Các công ty bán sản phẩm "xanh" bảo vệ môi trường, hoặc sản phẩm hữu cơ cũng có thể gieo ý tưởng "xanh" hay "hữu cơ" bằng sản phẩm tiên phong. Một kí gạo hữu cơ bán rẻ có thể kéo theo cả bữa cơm với rau hữu cơ, cá hữu cơ, thịt hữu cơ, và trái cây hữu cơ cho đúng bộ. Chẳng ai muốn ăn cơm hữu cơ tốt cho sức khỏe kèm với rau còn tồn thuốc trừ sâu cả! Và nếu thực sự bữa cơm hữu cơ là xứng đáng, những lần sau, khách hàng sẽ vui vẻ mua sản phẩm với giá bán lẻ sau khi đã hiểu rõ "tổ hợp Diderot hữu cơ."

2. Tạo bộ sản phẩm - kết hợp với thủ thuật dựa hơi.

Như đã kể ở phần Thủ thuật dựa hơi, Elmer Wheeler đã đặt chai lăn khử mùi dành cho nam cạnh xà phòng Lifebuoy dành cho nam. Xà phòng Lifebuoy đã có sẵn chất "dành cho nam," thế nên cách dễ dàng nhất để sản phẩm mới xâm nhập chính là "kí sinh" vật chủ.

Bộ sản phẩm có thể hoàn toàn của một công ty - ví dụ như creamer đặc Brothers bán cùng với cà phê Trung Nguyên nhanh chóng tạo ấn tượng Brothers là loại chính hiệu đặc biệt dành cho cà phê sữa. Nếu khách hàng mua cà phê Trung Nguyên và muốn pha cà phê sữa, nhiêu khả năng họ sẽ ưu tiên dùng Brothers cho "đúng bộ" chứ không phải bất kì loại sữa/creamer đặc nào khác.

Nghiên cứu tâm tí tiêu dùng của hai nhà khoa học Rahinel và Redden năm 2013 đã khẳng định có hiện tượng ưu tiên kết hợp các sản phẩm cùng thương hiệu

Họ cho người tham gia thí nghiệm ăn snack bắp chấm sốt salsa (đều

của hãng Tostitos). Tuy nhiên, họ nói rằng các sản phẩm này là của hãng Festivity và Party Time (2 hãng do nhà khoa học tưởng tượng ra).

Kết quả là, khi được bảo rằng snack bắp và sốt salsa là của cùng một hãng, người tham gia cho rằng món ăn ngon hơn (so với trường hợp được bảo là snack hãng này chấm sốt hãng kia).

Bộ sản phẩm cũng có thể được ra đời một cách "nhân tạo" khi ta cố tình bán theo combo: Sản phẩm mới của công ty mình đi kèm với một sản phẩm đã thành danh của công ty khác. Ví dụ, một tác giả mới viết về chủ đề chiến lược có thể bán sách của mình kèm với Binh pháp Tôn Tử, dễ dàng thừa hưởng "chất chiến lược" của quyển binh pháp mà không cần phải giải thích nhiều.

Một số công ty cho khách thấy các sản phẩm nên được dùng chung với nhau bằng cách trưng bày phối hợp các sản phẩm với nhau. Đây là phương pháp rất được các hãng nội thất ưa thích.

***

Hiệu ứng Diderot cực kì khó cưỡng. Sự bất nhất tạo tình trạng bất hòa nhận thức, khiến ta cảm thấy "có gì đó không đúng," và động lực muốn sở hữu cả bộ là vô cùng mạnh. Hãy hào phóng cho đi sản phẩm tiên phong, và để hiệu ứng Diderot lo phần còn lại.

HIỆU ỨNG CHI PHÍ CỨNG

Tại sao người ta cứ thích bán hàng xịn ra nước ngoài?

Chắc bạn cũng thấy hiện tượng này: Người ta hay nói, dân mình có bao nhiêu hàng ngon thì mang đi xuất khẩu hết. Những sản phẩm ở quê nhà thường là thứ phẩm.

Tình trạng này có thể do thị trường nước ngoài (hoặc các thành phố lớn) có mức sống cao hơn. Có thể do người nước ngoài nhiều tiền, nên họ quan tâm đến chất lượng hơn giá cả, và vì đó hàng ngon dễ bán hơn trong nước.

Có thể vậy. Hoặc không. Thậm chí ở ngay Việt Nam, với hàng ngoại, người ta cũng quan tâm đến chất lượng hơn là mức giá. Tất cả là do một hiệu ứng được gọi là Hiệu ứng Chi phí cứng.

HIỆU ỨNG CHI PHÍ CỨNG

Hiệu ứng chi phí cứng được Armen Alchian và William R. Allen nói đến từ năm 1964, nên còn được gọi là Hiệu ứng Alchian-Allen (Alchian-Allen effect). Nội dung như sau:

Giả sử có 2 sản phẩm, A giá 10 đồng, B giá 20 đồng. Nếu A và B cùng tăng thêm một mức giá như nhau (Ví dụ cộng phí xuất khẩu 10 đồng/sản phẩm), thì người ta sẽ dần chuyển sang mua sản phẩm chất lượng hơn (B).

	A	B
Giá cũ	10	20
Giá tăng thêm	10	10
Giá mới	**20**	**30**

Chỉ cần chút tính toán, bạn cũng đoán ra được nguyên do. Mức chi phí cứng tăng thêm (10 đồng/sản phẩm) chỉ làm B tăng giá gấp rưỡi, nhưng lại làm A tăng giá gấp đôi. Nói cách khác, nếu tăng cùng một mức giá, thì về tỉ lệ, sản phẩm rẻ hơn tăng nhiều phần trăm hơn.

HIỆN TƯỢNG ĐỘ NHẠY GIẢM DẦN

Ngoài ra, còn một lý do nữa: *Hiện tượng độ nhạy giảm dần* (Diminishing sensitivity). Đây là một trong những nên tảng xây dựng Thuyết triển vọng (Prospect theory) của Daniel Kahneman và Amos Tversky - một trong những học thuyết nền tảng của tâm lý học.

Nội dung của hiện tượng độ nhạy giảm dần khá đơn giản: Người ta thường bớt nhạy cảm với sự chênh lệch (hay tăng/giảm) khi mốc so sánh ngày càng cao. Nói cách khác, ta thường đánh giá dựa trên tỉ lệ so với mốc so sánh. Ví dụ, khi mua quyển sách giá 100 ngàn, nếu nhà sách giảm 40 ngàn, bạn sẽ rất ấn tượng. Mốc so sánh là 100 ngàn, và 40 ngàn giảm giá tương đương 40%. Ngược lại, nếu đang mua điện thoại giá 10 triệu và cửa hàng đang giảm 50 ngàn, chưa chắc khách hàng sẽ để tâm. 50 ngàn chỉ là 0,5%, quá nhỏ.

Quay lại ví dụ A và B bên trên. Trước và sau khi cộng giá vận chuyển, độ chênh giữa A và B luôn là 10 ngàn. Tuy nhiên, trước khi cộng, muốn chuyển từ A sang B, ta phải mất gấp đôi tiền. Ngược lại, sau khi cộng, muốn đổi từ A sang B, ta chỉ mất gấp rưỡi tiền mà thôi.

Trước khi cộng phí xuất khẩu, 1 B = 2 A. Sau khi cộng, 1 B = 1,5 A. B đã dần rẻ hơn một cách tương đối, và mức chênh lệch có vẻ nhỏ hơn. Số người chuyển từ A sang B sẽ tăng lên.

Tóm lại, phân chi phí cứng 10 ngàn mà sản phẩm nào cũng gánh đã khiến mọi người dần dịch chuyển sản phẩm giá thấp hơn (A) sang sản phẩm giá cao hơn (B). Đó là lý do hiện tượng này được chúng tôi gọi là hiệu ứng chi phí cứng.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Xác định thị trường: Chi phí cứng cộng thêm càng cao, sản phẩm chất lượng càng dễ bán.

Chênh lệch giá giữa chiếc ví 700 ngàn và chiếc ví giá 1 triệu ở Việt Nam quả là đáng suy ngẫm. Tuy nhiên, đối với một khách ở Mỹ phải chịu 500 ngàn tiền vận chuyển cho bất kì sản phẩm nào (giá lúc này là 1,2 triệu và 1,5 triệu), thì chỉ thêm 300 ngàn vẫn rất xứng đáng cho chất lượng tăng thêm.

Công thức này không chỉ áp dụng cho chi phí vận chuyển, mà còn có thể áp dụng cho bất kì loại chi phí nào khác. Ví dụ, ở quận trung tâm, chi phí thuê mặt bằng rất cao, quán nào cũng phải chịu chi phí này. Vì lẽ đó, các món ăn uống của quán cũng gánh chi phí mặt bằng hầu như cao tương đương nhau. Lúc này, một ly cà phê 50 ngàn cũng không chênh mấy so với ly 45 ngàn, và khách có nhiều khả năng mua ly 50. Nếu cùng loại cà phê đó, cùng người khách đó, nhưng ở vùng ven, với giá là 20 và 15 ngàn, chưa chắc vị khách sẽ mua loại 20 ngàn nhiều đến vậy.

Hai nhà khoa học, John Gibson và Trinh Le ở Đại học Waikato, đã kiểm tra hiệu ứng này tại Việt Nam vào năm 2019. Bạn đọc có thể xem thông tin ở phần Tài liệu tham khảo.

2. Hiệu ứng chi phí cứng nghịch đảo: Khi chi phí cứng cùng giảm, khách hàng nghiêng về sản phẩm rẻ hơn.

Nếu chi phí tăng thêm làm mọi người nghiêng về sản phẩm giá cao hơn, thì điều ngược lại cũng xảy ra.

Thời trước, khi việc quay và phân phối video còn khó khăn, chi phí quay còn lớn, đa số mọi người đều đầu tư vào những video chất lượng. Nếu đã tốn tiền mua băng về xem, thì thà bỏ thêm một ít tiền để xem phim đỉnh cao. Nếu đã tốn tiền quay clip quảng cáo, thì họ sẽ bỏ thêm chút ít để tuyển diễn viên giỏi, đạo diễn giỏi cho đáng công.

Tuy nhiên, càng ngày chi phí cứng cho mỗi lần quay video càng giảm. Chi phí quảng bá và phân phối cũng ngày càng giảm - có trường hợp dân về 0 do sự phát triển của Internet. Khi chi phí quay và phân phối video giảm, chi phí dành cho diễn viên, đạo diễn, biên kịch dần chiếm tỉ trọng cao hơn. Kết quả là, thay vì bỏ tiền thuê diễn

viên, đạo diễn, biên kịch giỏi để làm 1 clip chất và đăng lên Internet, nhiều người chọn cách thuê diễn viên, đạo diễn, biên kịch bình thường để làm 10 clip bình thường với cùng mức chi phí.

> Chi phí cứng giảm giúp sản phẩm bình thường được nhiều người lựa chọn hơn và được sản xuất nhiều hơn

Điều tương tự cũng xảy ra ở nhiều ngành khác, như nhiếp ảnh, sáng tác thơ văn... Sự phát triển của công nghệ đã giúp chi phí sản xuất và phân phối giảm xuống, đẩy một phần nhu cầu sang cho các sản phẩm giá thấp hơn. Đó là lý do vì sao các nhiếp ảnh gia bình thường, các diễn viên bình thường, các cây bút bình thường... ngày càng xuất hiện nhiều và có thêm cơ hội trong thời đại hiện nay.

3. Hiệu ứng hàng phụ trợ: Sản phẩm chiếm tỉ trọng càng thấp trong tổng giá thành, chất lượng càng quan trọng hơn giá bán.

Từ những phân tích trên, ta có thể suy ra được thêm ứng dụng sau: Sản phẩm chiếm tỉ trọng càng thấp trong tổng giá thành, chất lượng càng quan trọng hơn giá bán. Các tác giả thường gọi đây là Hiệu ứng hàng phụ trợ.

Ví dụ, một hãng gạo có bán loại gạo thường 15 ngàn/kg và gạo hữu cơ 30 ngàn/kg. Đối với khách bình thường, gạo hữu cơ gấp đôi gạo thường. Tuy nhiên, đối với một quản cơm văn phòng bán một phần cơm giá 35 ngàn, chi phí cho cơm trắng chỉ khoảng 3 ngàn/ phần (gạo thường) và 6 ngàn/phần (gạo hữu cơ). Mức chênh về tiền gạo là không đáng kể so với tổng chi phí bữa ăn, và khách hàng sẽ không ngại bỏ thêm khoảng 3-5 ngàn đồng để ăn một bữa cơm gạo hữu cơ, ngon và tốt cho sức khỏe. Gạo đóng vai trò phụ trợ trong toàn bộ bữa cơm, nên quán chú trọng chất lượng thường dễ chỉ nhiều để mua gạo tốt.

Như vậy, một cách đơn giản, nếu bạn có sản phẩm tốt và muốn tập trung vào chất lượng, hãy nhắm đến các khách hàng mà sản phẩm của bạn chiếm tỉ lệ thấp so với tổng chi phí của họ.

> Chi phí mua sản phẩm càng chiếm tỉ lệ thấp so với tổng chỉ phí,

khách hàng sẽ càng chơi sộp.

Đó là lý do vì sao hầu hết các khách hàng gửi chuyển phát siêu nhanh thường là khách hàng doanh nghiệp (gửi hồ sơ, sản phẩm mẫu...) chứ không phải cá nhân (chi phí chuyển phát quá thấp so với tổng giá trị một phi vụ làm ăn). Đó cũng là lý do vì sao nệm xịn thường dễ bán cho khách sạn hơn là cho cá nhân mỗi người (chi phí nệm chiếm tỉ lệ rất thấp so với tổng chi phí khách sạn).

Với những thứ quan trọng, người ta sẽ không muốn hỏng việc chỉ vì một thành tố chiếm tỉ lệ chi phí nhỏ bé. Chả ai muốn bị hỏng hợp đồng đấu thầu cả tỷ đồng do trễ hạn vì tiết kiệm chi phí chuyển phát hỏa tốc vài chục ngàn đồng. Đó mới chính là những khách hàng sộp nhất của các công ty chất lượng cao.

THIÊN KIẾN TỰ ĐỘNG HÓA

Những cỗ máy lệch lạc

Dân chơi lướt sóng các loại tài sản, từ chứng khoán, ngoại hối, cho đến bitcoin, tất cả đều có niềm đam mê bất diệt với các loại công thức, máy móc, và đặc biệt là các "AI giao dịch tự động." Một số người khác thì sử dụng các công cụ dự báo tín hiệu tự động, và nhờ đó cũng tự tin hơn hẳn.

Tuy nhiên, việc quá lệ thuộc vào các cỗ máy tự động sẽ khiến chúng ta mặc nhiên bỏ qua những dấu hiệu mà máy không phát hiện ra. Nếu cỗ máy tự động có sai lệch, thì hầu hết các sai lệch đó sẽ không được chú ý đến. Xu hướng đó được gọi là Thiên kiến tự động hóa (Automation bias): Con người thường quá phụ thuộc vào các cỗ máy tự động, đến nỗi lơ là bỏ qua những lỗi sai mà máy không phát hiện ra, để rồi làm theo những kiến nghị lệch lạc của nó.

MÁY HỖ TRỢ KÊ ĐƠN TỰ ĐỘNG

Năm 2017, nhóm nhà khoa học dẫn đầu bởi David Lyell đã thực hiện thí nghiệm để kiểm tra thiên kiến tự động hóa, cũng như hệ quả của nó trong lĩnh vực y dược.

120 sinh viên y dược ở Úc tham gia vào thí nghiệm. Họ sử dụng máy tính để kê đơn trong 3 trường hợp khác nhau:

- Trường hợp 1: Hệ thống hỗ trợ kê đơn tự động (CDS) sẽ ra tín hiệu thông báo khi đơn kê sai. Trong trường hợp này, hệ thống cảnh báo là chính xác.

- Trường hợp 2: CDS có mặt, nhưng thường đưa ra cảnh báo sai. Nó không cảnh báo khi đơn sai (bỏ sót), đôi khi lại còn cảnh báo khi đơn đúng (cảnh báo nhầm).

- Trường hợp 3: Không có CDS.

Trong các trường hợp, người dùng luôn được cảnh báo rằng CDS tuy chính xác cao nhưng vẫn có lỗi, và đôi khi họ phải kiểm tra và ra

quyết định ngược lại với CDS.

Có thể đoán, trường hợp CDS không tốt sẽ tạo ra hậu quả nặng nề. Và đây là kết quả (tại đây, ta bỏ qua phần thống kê các lỗi do người dùng thao tác sai, nhập liệu lỗi... chỉ tiết xin xem ở bài báo gốc, phần Tài liệu tham khảo):

Lỗi	CDS tốt	CDS kém	Không CDS
Bỏ sót (không loại đơn sai)	28	277	159
Cảnh báo nhầm (loại đơn đúng)	18	229	24
Tổng	**46**	**506**	**183**

Người tham gia thể hiện rõ sự lệ thuộc vào máy tự động mà không thắc mắc về độ chính xác của nó. Tuy trường hợp CDS chạy tốt giúp giảm được nhiều sai sót, nhưng khi CDS chạy sai, nó cũng tạo ra số lượng sai sót gấp bội. Đặc biệt, khi CDS lâu lâu lại cho một cảnh báo nhầm, tỉ lệ cảnh báo nhầm của người dùng tăng mạnh: Máy đã loại bỏ, người dùng cũng sẽ chủ quan mà loại bỏ luôn không xem xét lại.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

Từ thí nghiệm trên, ta rút ra được những điểm quan trọng sau đây:

(1) Mọi người thường lệ thuộc vào phán đoán của các công cụ tự động.

(2) Công cụ tốt sẽ giúp giảm sai sót, nhưng nếu công cụ chưa chuẩn, do thiên kiến tự động hóa, nó sẽ khiến người dùng mắc nhiều lỗi hơn cả khi không có công cụ hỗ trợ.

Dựa vào những đặc điểm trên của thiên kiến tự động hóa, nhiều doanh nhân đã ứng dụng như sau:

1. Chế tạo những cỗ máy tự động để bán hàng.

Tuy một số là máy tự động hoạt động hiệu quả, rất nhiều cỗ máy tự động trong số này là giả (thực sự là do con người vận hành) hoặc

chưa hoàn chỉnh (cần quá nhiều thao tác của con người, độ chính xác không cao, thuật toán lệch lạc...). Nói là thế, nhưng rất nhiều người vẫn mê máy tự động hơn:

Nizan Packin đã thực hiện một thí nghiệm vào năm 2019. Cô khảo sát 800 người, và ngẫu nhiên hỏi họ 1 trong 2 nhóm câu hỏi sau:

(1) Bạn định đầu tư tiền tiết kiệm vào thị trường chứng khoán. Bạn tìm được một nhà đầu tư nổi tiếng. Bạn có bao nhiêu phần tự tin nhà đầu tư này sẽ giúp bạn đầu tư hiệu quả?

(2) Bạn định đầu tư tiền tiết kiệm vào thị trường chứng khoán. Bạn tìm được một máy tư vấn đầu tư theo thuật toán tự động nổi tiếng. Bạn có bao nhiêu phần tự tin cỗ máy này sẽ giúp bạn đầu tư hiệu quả?

(Ngoài ra, Packin còn nhiều câu hỏi khác, nhưng để phục vụ các mục tiêu nghiên cứu khác nên không được thuật lại trong khuôn khổ quyển sách này.)

Kết quả là, đa số nghiêng về phương án đầu tư theo lời khuyên của cỗ máy hơn là của chuyên gia. Bất ngờ hơn, ngay cả khi những kết quả tư vấn đầu tiên của cỗ máy không được khả quan cho lắm, người ta vẫn cho thuật toán thêm cơ hội. Thậm chí họ còn tin tưởng hơn vào cỗ máy, và tin rằng cỗ máy đã cho họ những lời khuyên tốt hơn chuyên gia trong những tình huống trong quá khứ!

(Độc ở chỗ, thuật toán cụ thể của cỗ máy thì không ai rõ. Giả như chuyên gia đó cũng chính là người đứng đằng sau điều khiển cỗ máy thì có lẽ cũng chẳng ai phát hiện ra!)

Rất nhiều người cung cấp các cỗ máy tự động như thế này, đặc biệt là trong các mảng đầu tư tài chính. Cho đến nay, chưa có ai chứng minh được sức mạnh vượt trội của các thuật toán và cỗ máy trên thị trường, chỉ có doanh số của những nhà bán công cụ là tăng cao rõ rệt.

2. Cẩn trọng: Bản thân cỗ máy tự động cũng có thể chứa đựng thiên kiến.

Nhiều người ưu ái các cỗ máy tự động vì, theo họ, do quá trình

sử dụng máy không có sự xuất hiện của con người, nên kết quả thường khách quan hơn, từ đó cũng đáng tin hơn. Tuy nhiên, họ quên rằng, bản thân cỗ máy cũng chứa đựng sẵn thiên kiến, và nhờ thiên kiến tự động hóa, những sai lệch đó lại được nhân lên gấp bội.

Từ năm 2014, Amazon đã giới thiệu một thuật toán tự động để sàng lọc hồ sơ ứng viên. Đưa vào máy 100 hồ sơ theo mẫu, nó sẽ trả về 5 (hoặc 10, hoặc 20, tùy yêu cầu) ứng viên hàng đầu cho vị trí. Từ kết quả này, nhà tuyển dụng mới bắt đầu phỏng vấn sâu hơn.

Thuật toán được kì vọng sẽ giảm bớt thời gian và nâng cao chất lượng hoạt động sàng lọc hô sơ. Tuy nhiên, năm 2018, Amazon đã phải đặt dấu chấm hết cho thuật toán này.

Hóa ra, thuật toán được xây dựng dựa trên dữ liệu quá khứ. Các hồ sơ nộp vào và kết quả của từng hồ sơ được mã hóa, rồi được mang đi "dạy" cho cỗ máy của Amazon. Vấn đề là, trong quá khứ, đa số hồ sơ có kết quả tốt đều là hồ sơ của nam, và các sở thích trong đó hầu hết là nam tính (do thực tế là trong ngành công nghệ thời kì trước, nam ưu thế hơn nữ). Từ kết quả quá khứ đó, cỗ máy tự động chấm điểm cao các hồ sơ nam, và trừ điểm các hồ sơ nữ, tạo thành thiên kiến rõ ràng ưu ái nam ứng viên. Do quá tin tưởng vào cỗ máy, nhân viên tuyển dụng loại rất nhiều hồ sơ nữ tốt, và cũng không hề nghi ngờ gì về quyết định của mình.

Amazon đã cố gắng điều chỉnh sai lệch này. Tuy nhiên, không có gì đảm bảo rằng cỗ máy không chứa đựng những thuật toán thiên lệch khác, ví dụ như về màu da, xuất thân, hay sở thích - những đặc điểm khó phát hiện hơn. Nếu cứ duy trì cỗ máy lệch lạc, các nhân viên tuyển dụng sẽ chẳng bao giờ nghi ngờ rằng trong số các ứng viên không đạt có những người bị cỗ máy loại nhầm. Do đó, để tránh thiên kiến tự động hóa củng cố những sai lầm của cỗ máy và phá vỡ cả hệ thống tuyển dụng, họ buộc phải cho nó về vườn.

Câu chuyện của Amazon cho ta một bài học: Các thuật toán tự động luôn có thể chứa sai sót, nhất là khi ta không hiểu cách nó vận hành. Tuy việc phụ thuộc vào các thuật toán là không thể tránh khỏi, nhưng cũng nên kiểm tra định kì, và đôi lúc cũng thử tắt máy đi để

kiểm tra tận mắt.

Một điểm nữa cần chú ý: Tất cả các thuật toán đều được xây dựng dựa trên dữ liệu trong quá khứ. Nếu các yếu tố thay đổi, thuật toán sẽ không còn chính xác nữa, và đó là khi sai lầm để xảy ra và không bị phát hiện bởi thiên kiến tự động hóa. Hãy cẩn trọng.

THỦ THUẬT SIÊU XE

Siêu xe của chủ tịch và thị trấn bỏ hoang ở Mỹ

TỪ NHỮNG CHIẾC SIÊU XE CỦA CHỦ TỊCH CÔNG TY CÀ PHÊ TRUNG NGUYÊN ĐẶNG LÊ NGUYÊN VŨ...

Năm 2018, chủ tịch công ty cà phê Trung Nguyên - Đặng Lê Nguyên Vũ - liên tục chiếm sóng truyền thông. Các báo cho hay, ông Vũ đã sắm một dàn siêu xe trị giá cả trăm tỉ đồng.

Chuyện một người siêu giàu chơi siêu xe là một tin tức mà giới báo chí không thể bỏ qua. Tuy nhiên, điều đặc biệt nằm ở chỗ, ông Vũ từ trước đến giờ không phải là người đã nổi trong giới chơi siêu xe, và ông cũng chẳng có vẻ gì là đam mê tốc độ. Nhưng chẳng hề gì - đoàn siêu xe cứ diễu hành khắp nơi, và tất cả mọi người trầm trồ, liên tục nói với nhau về đoàn xe trăm tỉ.

Về sau, mọi ý đồ sâu xa của ông Vũ được chính ông giải thích rõ. Quả thực ông không hề thích siêu xe, và cũng chẳng muốn chơi trội. Ông mua siêu xe là để chiếm sóng truyền thông - và đây là phương án kinh doanh của chính tập đoàn Trung Nguyên. Cụ thể, theo lời ông, với doanh thu 5.000 tỉ/năm, ngân sách marketing khoảng 10% (500 tỉ), thay vì chạy các chiến dịch truyền thông đơn thuần dùng được một lần, ông sẽ đầu tư 100 tỉ mua siêu xe. Khoản đầu tư này thu hút cánh báo chí và sự chú ý của mọi người - không chỉ một mà rất nhiều lần. Hơn nữa, sau khi mua xong, tài sản vẫn còn đó và có thể bán lại thu hồi vốn, chứ không mất đi như chạy các chiến dịch marketing thông thường.

.. ĐẾN THỦ THUẬT SIÊU XE

Trường hợp của Trung Nguyên chính là nền tảng của Thủ thuật

siêu xe. Có thể thấy, tất cả mọi người đều bị thu hút bởi những khối tài sản lớn, những cú chi bạo, những vụ đầu tư quy mô khủng. Trong mắt mọi người, những ai có tiền để thâu tóm một khối tài sản lớn ắt hẳn có khả năng làm ăn không tầm thường. Lợi dụng tâm lý này, những nhà marketing khôn ngoan có thể mua một tài sản giá trị (siêu xe, cổ phiếu, công ty...), thu hút dư luận, sau đó âm thầm bán lại tài sản đó để thu hồi vốn. Đó chính là phương pháp mà các tác giả gọi là Thủ thuật siêu xe.

Thủ thuật siêu xe có hiệu quả vì rất nhiều người đánh đồng số tiền bỏ ra với chỉ phí. Thông thường, ta thường chỉ tiền để mua về trước khi tiêu thụ sản phẩm, nhưng chi phí chỉ phát sinh khi tiêu thụ (khi có mất mát hay hao mòn không thể thu hồi lại được). Ví dụ, nếu bạn bỏ 40 triệu ra mua vàng, nhưng không làm gì ngoài việc cất trong tủ, thì khi bán vàng đi, bạn cũng sẽ cầm lại được ít nhất là gần 40 triệu (trừ một số chi phí mua bán) chứ không mất hẳn. Bạn không tiêu thụ thỏi vàng, thỏi vàng không tiêu hao, nên chi phí chưa phát sinh.

Như vậy, chỉ cần bỏ tổng tiền mua tài sản nhưng không tiêu thụ, ta có thể gây ấn tượng rất mạnh với công chúng mà không tốn nhiều chỉ phí.

Dĩ nhiên, không phải ai cũng có điều kiện đầu tư dàn siêu xe trăm tỉ để xuất hiện trên tất cả các mặt báo. Quy mô nhỏ vẫn có thể áp dụng thủ thuật này, và đạt được hiệu quả truyền thông khá tốt so với những phương pháp thông thường. Một số người mua một căn hộ hạng sang, khoe với tất cả mọi người, sau đó âm thầm bán lại và chịu lỗ một ít chi phí - đó cũng là một dạng của thủ thuật siêu xe.

VÍ DỤ ỨNG DỤNG: THỊ TRẤN BUFORD VÀ PHINDELI

Năm 2013, thị trấn Buford ở Wyoming được mang ra đấu giá. Đây vốn là một thị trấn nhỏ ở vùng cao (2.500 m), chỉ rộng 0,04 km^2, và lúc bấy giờ chỉ có 1 người ở. Cuối cùng, người đấu giá thắng cuộc là một người Việt Nam - ông Phạm Đình Nguyên - với mức giá 900.000 USD (khoảng 21 tỉ VND).

Sau khi ông Phạm Đình Nguyên thắng đấu giá, báo đài ở Việt

Nam và cả ở Mỹ liên tục đưa tin về sự kiện này. Không lâu sau, ông Nguyên đổi tên thị trấn (không chính thức) thành Phindeli Town Buford. Phindeli chính là tên thương hiệu cà phê của ông. Chỉ trong vài tháng, cái tên Phạm Đình Nguyên và Phindeli được hầu như tất cả mọi người có quan tâm đến kinh doanh biết đến - một kết quả cực kì tốt chỉ với khoảng 21 tỉ Vnd bỏ ra.

Dĩ nhiên, theo nguyên tắc của thủ thuật siêu xe thì chi phí marketing Phindeli không đến 21 tỉ VND. Thị trấn Buford vẫn còn đó không mất mát đi đâu, và chủ sở hữu hoàn toàn có thể bán lại để thu hồi vốn.

Năm 2014, ông Nguyên bán một phần công ty Phindeli cho Kinh Đô. Dựa trên danh tiếng có sẵn nhờ phi vụ Buford, Phindeli dần phát triển và chiếm được một ngách nhất định trên thị trường cà phê đầy cạnh tranh.

Thủ thuật siêu xe là một trong những tuyệt chiêu làm thương hiệu cực kì phổ biến, với hiệu quả cao. Rất nhiều nhà đầu tư lớn rót vốn cho các công ty khởi nghiệp chỉ để đánh bóng tên tuổi, sau đó âm thầm thoái vốn đi. Chỉ cần điều chỉnh thích hợp, bạn cũng hoàn toàn có thể sắm được “siêu xe” cho chính mình và trở nên “ngầu” hơn trong mắt mọi người.

PHỤ LỤC 1

IRR và lãi suất khi bốc bát họ

Trong bài hát Bốc bát họ của Bình Gold16 châm biếm về nạn cho vay tín dụng đen dưới hình thức bốc bát họ có câu: "Bốc cái bát 20 mà mày được cầm về tận 16 triệu."

Sau một chút tìm hiểu, các tác giả được biết, hình thức trả nợ cụ thể của bát 20 này thường được cấu trúc như sau:

- Ngày đầu tiên bốc bát 20 triệu, bạn cầm về 16 triệu.

- 50 ngày tiếp theo, bạn trả 400 ngàn/ngày. Tổng cộng, bạn trả 50 x 400.000 = 20.000.000.

Vậy bạn thử tính xem, thực tế thì khoản vay này có lãi suất sau 50 ngày là bao nhiêu? Và lãi suất là bao nhiêu phần trăm một tháng?

Nếu bạn đang nhẩm tính: vay 20 triệu, lãi phải trả 4 triệu, vậy lãi suất là 4/20 = 20% sau 50 ngày, thì xin chúc mừng, bạn đã tính trật lất!

TẦM QUAN TRỌNG CỦA THỜI ĐIỂM TRẢ NỢ

Thực ra, lãi suất là bao nhiêu không chỉ phụ thuộc vào số tiền bạn vay và tổng số tiền bạn phải trả, nó còn phụ thuộc vào thời điểm bạn trả từng khoản tiền nữa.

Để minh họa, ta hãy đơn giản hóa ví dụ trên một chút: Bạn vẫn vay 20 triệu trong 50 ngày, lãi vẫn là 4 triệu. Tuy nhiên, bạn có 2 phương án trả nợ:

- Phương án 1 (trả lãi một lần vào cuối kì): Tới cuối kì trả cả 20 triệu gốc lẫn 4 triệu lãi.

- Phương án 2 (trả lãi một lần vào đầu kì): Trả lãi ngay 4 triệu ban đầu. Tới cuối kì trả nốt 20 triệu gốc.

Trông thì có vẻ không có gì khác biệt, nhưng lãi suất lại chênh nhau rất nhiều. Để so sánh, phải quy về cùng một phương thức trả lãi. Phương án 2 thực ra như sau:

- Đầu kì bạn vay 16 triệu. Cuối kì bạn trả 16 triệu gốc và 4 triệu lãi.

Như vậy, lãi suất cuối kì của phương án 1 là 4/20 = 20%. Lãi suất cuối kì của phương án 2 thực ra phải là 4/16 = 25%. Chênh nhau đến 5%!

Tại sao lại có sự khác nhau này? Có thể thấy, việc trả lãi sớm ngay từ đầu khiến số tiền thực tế bạn cầm về giảm xuống. Với phương án 1, bạn cầm về đủ 20 triệu, sử dụng trong 50 ngày rồi trả lại chủ nợ. Với phương án 2, bạn chỉ cầm về có 16 triệu trong 50 ngày. Như vậy, trả nợ càng sớm, số tiền thực sự vay càng thấp, lãi suất càng cao!

Quay lại "bát 20" bên trên, có thể thấy, cũng vẫn là vay 20 triệu và lãi 4 triệu, nhưng con nợ phải trả cả gốc lẫn lãi rất sớm: 4 triệu ngay khi vay, và thay vì cuối kì mới trả 20 triệu thì mỗi ngày đã phải trả dần. Lãi suất thực tế của khoản vay này còn cao hơn 25% ta tính ở ví dụ bên trên!

Nhưng nếu thế thì làm sao để biết chính xác lãi suất là bao nhiêu? Ở đây, chúng ta sẽ không đi sâu vào cách tính toán thủ công. Tính toán là việc của sinh viên kinh tế. Với những người có nhu cầu kinh doanh thực chiến như chúng ta, sự nhanh gọn quan trọng hơn nhiều.

Vì vậy, chúng tôi xin giới thiệu với bạn một công cụ tính lãi suất bất kì khoản vay nào một cách nhanh gọn le: Hàm IRR trên Excel.

Chúng tôi đã viết sẵn các hàm cần thiết trong file Excel, các bạn có thể tải về ở địa chỉ ecoblader.com/laisuat để vừa đọc vừa thực hành ở các phần tiếp theo.

CÔNG CỤ: HÀM IRR TRÊN EXCEL

Công cụ này rất đơn giản, chỉ gồm mấy bước sau:

- Nếu mỗi kì thu chi nhiều lần thì cộng tổng lại rồi điền vào.

- Nếu trả lãi theo ngày thì mỗi dòng là một ngày. Nếu trả lãi theo tháng thì mỗi dòng là một tháng.

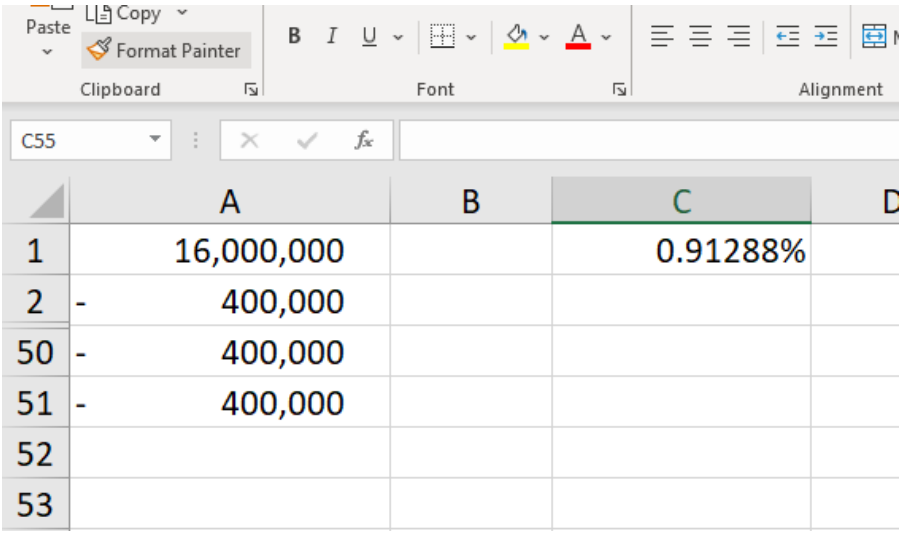
Theo ví dụ trên, ta điền 16.000.000 vào ô A1 rồi điền -400.000

vào 50 ô tiếp theo (từ A2 tới A51).

2. Điền hàm =IRR(A1:A51;). Con số kết quả chính là lãi suất mỗi kì (ở ví dụ này tính theo ngày nên kết quả là lãi suất mỗi ngày).

Tùy máy, phần ngăn cách trong ngoặc của hàm có thể là dấu chấm phẩy (;) hoặc dấu phẩy (,).

(Xem hình)



Làm thử, ta biết lãi suất theo ngày của bát 20 trong ví dụ là 0,9129%/ngày (tính tròn). Để tính lãi suất của 50 ngày, ta chỉ cần công thức đơn giản:

$$\text{Lãi suất x ngày} = (100\% + \text{Lãi suất 1 ngày})^{x} - 100\%$$

$$\text{Lãi suất 50 ngày} = (100\% + 0{,}9129\%)^{50} - 100\% = 57{,}52\%$$

Đúng là lãi vay nặng thật chứ không đùa!

Ghi chú: Với bài toán có từ 10 kì trở xuống, các bạn có thể tính nhanh tại: www.wolframalpha.com/input/?i=irr

ỨNG DỤNG: THỬ TÍNH LÃI SUẤT VAY TIÊU DÙNG

Ta sẽ thử dùng công cụ "mới sắm" bên trên để tính một khoản vay tiêu dùng thực tế.

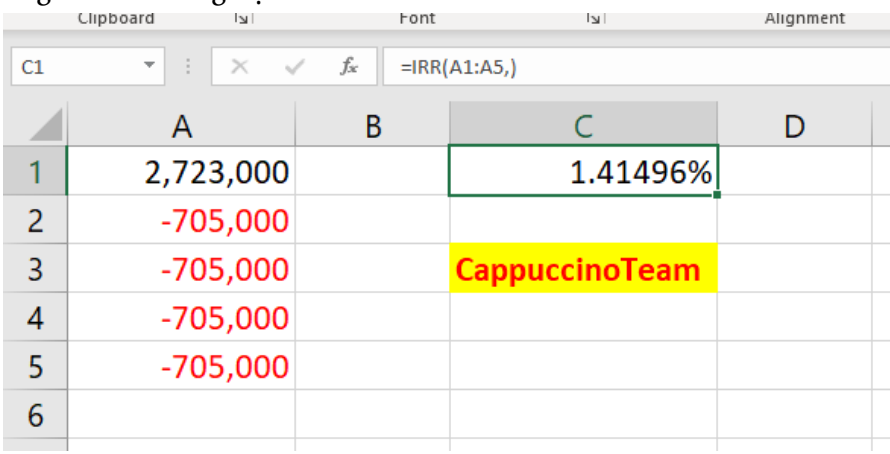
Thử lên một trang bán hàng, chọn mua trả góp, tác giả thấy có

gói trả góp được trình bày như sau:

Giá bán	3.890.000
Trả trước	1.167.000
Góp mỗi tháng	705.000
Tổng tiền phải trả	3.987.000
Chênh lệch với mua trả thẳng	97.000

"Thoạt nhìn, khi chọn trả góp, ta chỉ phải đóng thêm 97.000, tức là khoảng 2,49% so với tổng số tiền 3.890.000. Vay 4 tháng mà chỉ trả thêm 2,49% thì cũng dễ chịu.

Người chưa đọc sách Hiệu ứng chym mồi sẽ nghĩ vậy. Còn chúng ta giờ đã có công cụ IRR. Ta điền:



- Ô A1: 3.890.000 - 1.167.000 = 2.723.000 (do ta phải trả ngay 1.167.000 nên thực tế chỉ vay 2.723.000 thôi).

- Từ A2 đến A5 (4 tháng tiếp theo): -705.000.

- Tính IRR: =IRR (A1:A5;). Kết quả là 1,41%/tháng, tức là tương đương 5,78%/4 tháng.

Mấu chốt ở chỗ, ta không vay 3.890.000, mà thực tế chỉ vay 2.723.000. Số tiền trả trước đóng một vai trò quan trọng, tiếc là nhiều người không hề chú ý đến điều này.

Những bạn đã nắm công cụ IRR dĩ nhiên phát hiện ra được, và sẽ luôn hỏi thêm các câu hỏi về phương thức trả nợ và gốc của từng

khoản vay để biết con số thực tế.

Công thức IRR không chỉ áp dụng để tính lãi suất vay, mà còn dùng để đánh giá lãi suất các khoản đầu tư khác, như bất động sản chẳng hạn. Áp dụng tính thử, bạn sẽ thấy lãi suất thực tế khác nhiều so với con số mà các chuyên gia lãi suất và đầu tư trưng ra để tác động vào tâm lý của bạn. (Các bạn muốn tìm hiểu nâng cao có thể xem chỉ số MIRR.)

Nói gì thì nói, đi làm ăn, biết công cụ tính toán vẫn hơn!

PHỤ LỤC 2

NPV và chiêu khóa chân khách hàng

Ngoài công cụ IRR để tính lãi suất, ta còn một công cụ khác có liên quan, giúp tính được giá trị của mỗi dự án. Ta sẽ ứng dụng công cụ này để tính toán mức chiết khấu thực sự của mỗi chương trình khuyến mãi - một sự thật mà dân kinh doanh có kiến thức về tài chính hay che giấu.

TÌNH HUỐNG: CHÍNH SÁCH KHUYẾN MÃI WIFI

Bạn nào có sử dụng dịch vụ mạng wifi chắc cũng biết, nhiều công ty có chương trình khuyến mãi như sau:

- Gói A: Đóng bình thường vào mỗi đầu tháng.
- Gói B: Đóng trước 18 tháng miễn phí thêm 3 tháng.

Hẳn bạn đã chú ý thấy tuyệt chiêu khuyến mãi bằng cách tặng thêm: Đóng 18 tháng tặng 3 tháng tương đương với đóng 21 tháng nhưng trả tiền 18 tháng. Như vậy, khách hàng được giảm chính xác là $3/21 \sim 14{,}29\%$.

Tuy nhiên, cách tính trên chỉ đúng khi ta đóng tiền và tiêu thụ hết ngay. Trên thực tế, sau khi đóng tiền, ta phải mất 21 tháng mới sử dụng hết lượng tiền internet đã đóng. Như đã biết, tiên trong hiện tại sẽ có giá trị khác tiền trong tương lai. 21 tháng đóng ngay sẽ khác 21 tháng đóng rải ra.

Như vậy, phải có một cách nào đó để quy hết giá trị tất cả các gói về hiện tại để tiện so sánh và đánh giá.

Để đáp ứng nhu câu trên, dân kinh tế nghĩ ra một chỉ số: Hiện giá dòng tiền (Net Present Value - NPV). NPV giúp chuyển tất cả mọi khoản tiền trong tương lai về giá trị hiện tại để dễ so sánh.

Excel cung cấp cho ta công cụ để tính con số này một cách nhanh chóng.

CÔNG CỤ: HÀM NPV TRONG EXCEL

Để biết mỗi gói sản phẩm tương đương với bao nhiêu tiền trong hiện tại ta dùng hàm NPV. Cách làm như sau:

1. Điền số tiền bạn thu hoặc chi ở mỗi kì vào từng dòng, tương tự như IRR.

- Thu thì dấu (+) còn chi thì dấu (-). Không thu chi gì thì điền số 0.

- Nếu mỗi kì thu chi nhiều lần thì cộng tổng lại rồi điền vào.

- Nếu tính theo ngày thì mỗi dòng là một ngày. Nếu tính theo tháng thì mỗi dòng là một tháng.

- Không điền số tiền thu/chi ở đầu kì thứ nhất (ở hiện tại). Lưu con số này ở một ô riêng, ta sẽ dùng đến sau.

Trong ví dụ kể trên, giả sử mỗi tháng tiền phí phải đóng là 100.000. Như vậy, hiện tại (đầu tháng thứ nhất) ta phải chi 100.000 đồng, sau đó cứ mỗi tháng ta lại chi 100.000 đồng trong suốt 20 tháng.

Để tính giá trị thực sự của Gói A, ta điền -100.000 vào 20 ô (tương đương với số tiền phải đóng vào cuối mỗi tháng), từ A1 tới A20. Tháng đầu tiên được đóng ngay ở hiện tại nên không điền.

2. Điền =NPV (lãi-suất-theo-kì;A1:A20). Ở phần lãi suất, ta thường điền lãi suất ngân hàng.[17]

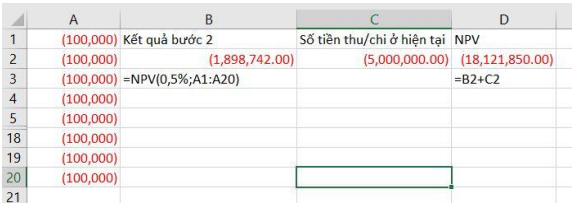
Lãi suất ngân hàng hiện nay khoảng 0,5%/tháng. Vậy ta điền: =NPV (0,5%;A1:A20).

3. Cộng kết quả ở (2) với số tiền thu/chi ở hiện tại (ở đầu kì thứ nhất). Con số kết quả chính là giá trị hiện tại (NPV) của chương trình khuyến mãi này.

Như vậy, tham gia Gói A tương đương với việc trả ngay cho Viettel 1.998.742 đồng. Nói cách khác, tổng giá trị Gói A trong hiện tại là 1.998.742 đồng

Gói B tương đương 18 x 100.000 = 1.800.000 đồng trả ngay trong hiện tại. Mức giảm thực sự là khoảng 9,94% so với Gói A (giảm 198.742 đồng, từ 1.998.742 còn 1.800.000), chứ không phải

14,29% như ta vẫn tưởng.



	A	B	C	D
1	(100,000)	Kết quả bước 2	Số tiền thu/chi ở hiện tại	NPV
2	(100,000)	(1,898,742.00)	(5,000,000.00)	(18,121,850.00)
3	(100,000)	=NPV(0,5%;A1:A20)		=B2+C2
4	(100,000)			
5	(100,000)			
18	(100,000)			
19	(100,000)			
20	(100,000)			
21				

Ghi chú: Với bài toán có từ 10 kì trở xuống, bạn có thể tính nhanh NPV tại: wolframalpha.com/input/?i=npv

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG: CHÍNH SÁCH KHUYẾN MÃI DỊCH VỤ WEB

Các tác giả đang sử dụng dịch vụ web của công ty nọ. Thông thường, vào đầu mỗi năm, các tác giả sẽ trả 5.000.000 phí duy trì website chạy cả năm đó (Gói thường).

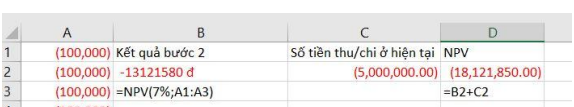
Hàng năm, họ lại đề xuất chương trình đóng trước phí 3 năm tặng 1 năm (Gói khuyến mãi). Theo cách tính thông thường, ta có cảm giác mua 3 tặng 1 tương đương với chiết khấu 25%. Dĩ nhiên, con số này không đúng.

Ta sẽ áp dụng công thức NPV để tính xem, chương trình khuyến mãi mừng sinh nhật thực chất là giảm bao nhiêu phần trăm.

Lãi suất của ngân hàng vào khoảng 7%/năm cho các kì hạn dài. Vậy:

- Gói thường: A1, A2, A3 lần lượt điền -5.000.000. Lãi suất là 7%. Số tiền thu/chi ở hiện tại (đầu năm đầu tiên) là -5.000.000. Tính được NPV = -18.121.580 đồng. Vậy chọn gói thường tương đương với việc trả ngay tức thì 18.121.580 đ.

- Gói khuyến mãi: -5.000.000 x 3 = -15.000.000 đồng.



	A	B	C	D
1	(100,000)	Kết quả bước 2	Số tiền thu/chi ở hiện tại	NPV
2	(100,000)	-13121580 đ	(5,000,000.00)	(18,121,850.00)
3	(100,000)	=NPV(7%;A1:A3)		=B2+C2

Tỉ lệ khuyến mãi thực sự:

(18.121.580 - 15.000.000) / 18.121.580 = 17,23%

Như vậy, thực ra chương trình chỉ chiết khấu 17,23% chứ không

phải 25%. Để có chiết khấu 17,23% này, người dùng phải gắn liền với công ty trong 4 năm tiếp theo, thay vì có thể chuyển đổi dịch vụ sau mỗi năm.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

Không phải ai cũng tính toán được giá trị thực sự của các gói sản phẩm dùng lâu dài. Tận dụng điều này, dân kinh doanh giàu kinh nghiệm vẽ nên những chương trình khuyến mãi hấp dẫn nhưng lại buộc người dùng phải trả tiền sớm hơn bình thường.

1. Mở chương trình nạp tiền trước với số lượng lớn để nhận khuyến mãi.

Như đã thấy ở các ví dụ trên, thời gian sử dụng dài sẽ đi kèm với khuyến mãi lớn. Trên thực tế, công ty đã được bù đắp một phần nhờ khách hàng trả tiền sớm (và có thể dùng tiền đó để xoay vòng hoặc đầu tư vào thứ khác).

Ví dụ, công ty giao hàng nọ có chương trình nạp tiền trước được tặng thêm tiền vào ví. Cụ thể, nạp 30 triệu sẽ được tặng thêm 3 triệu vào ví trên trang web, họ ghi chú tỉ lệ khuyến mãi là 10%.

Thực ra, con số khuyến mãi này phụ thuộc vào nhu cầu sử dụng của mỗi khách hàng. Khách nào bình thường dùng càng ít thì càng bất lợi. Giả sử khách hàng A mỗi tháng chỉ sử dụng khoảng 1 triệu chi phí giao hàng (đóng tiền đầu tháng), thì anh phải dùng 33 tháng mới xong. Đối với A, giá trị thực của 33 tháng sử dụng (lãi suất ngân hàng 0,5%/tháng) là 30.503.284 đồng. Nếu tham gia nạp trước 30.000.000, thực ra A chỉ được giảm 503.284 đồng trong hiện tại, tức là chỉ... 1,65%!

2. Dùng ưu đãi khóa khách hàng trong thời gian dài.

Như đã thấy, tuyệt chiêu nạp tiền trước còn giúp khóa khách hàng ở lại trong thời gian dài. Xét ví dụ anh A và công ty giao hàng ở trên. Thay vì có thể thay đổi dịch vụ bất cứ lúc nào, A lại phải sử dụng suốt 33 tháng chỉ để được giảm 1,65% so với chính sách thông thường!

Chiêu tương tự cũng thường được áp dụng để bán các sản phẩm tiêu dùng với khối lượng lớn. Bây giờ thì thật dễ hiểu vì sao các hãng

bột giặt lại mạnh tay khuyến mãi khi khách hàng mua bao lớn 5-10 kg: Vừa thúc khách hàng trả tiền ngay, vừa khóa chân khách hàng không thể sử dụng bột giặt thương hiệu khác trong một thời gian dài. Một công đôi chuyện!

3. Dùng NPV để so sánh phương án. Ví dụ thực tiễn: thanh toán căn hộ chung cư.

NPV là chỉ số giúp bạn có thể so sánh các phương án để chọn cách có lợi nhất cho mình. Xét ví dụ:

H11

	A	B	C	D
1	**Thời điểm**	**Tỷ Lệ**	**Số tiền**	
2	Trả ngay khi ký hợp đồng	20%	400 triệu	
3	Cuối tháng thứ 3	5%	100 triệu	
4	Cuối tháng thứ 6	5%	100 triệu	
5	Cuối tháng thứ 9	5%	100 triệu	
6	Cuối tháng thứ 12	5%	100 triệu	
7	Cuối tháng thứ 15	5%	100 triệu	
8	Cuối tháng thứ 18	5%	100 triệu	
9	Cuối tháng thứ 21 (Bàn giao r	45%	900 triệu	
10	Cuối tháng thứ 24	5%	100 triệu	
11	Cappuccino Team			
12				

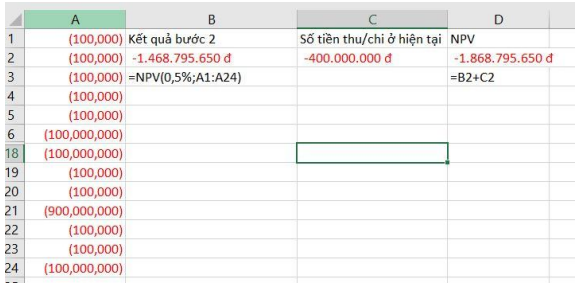
Một dự án bán nhà chung cư giá 2 tỉ có tiến độ thanh toán như sau:

Khách có thể thanh toán như bảng tiến độ (phương án 1), hoặc trả hết toàn bộ ngay bằng tiền mặt và được giảm 5%, tương đương 100 triệu đồng (phương án 2).

Giả sử bạn có sẵn tiền để trả ngay nếu muốn, và lãi suất hiện đang là 0,5%/tháng. Vậy nên chọn phương án nào?

Sử dụng công cụ NPV, ta nhanh chóng tính được NPV của phương án 1 là -1.868.795.650 đồng (xem hình dưới).

NPV của phương án 2 là -1.900.000.000 đồng.



	A	B	C	D
1	(100,000)	Kết quả bước 2	Số tiền thu/chi ở hiện tại	NPV
2	(100,000)	-1.468.795.650 đ	-400.000.000 đ	-1.868.795.650 đ
3	(100,000)	=NPV(0,5%;A1:A24)		=B2+C2
4	(100,000)			
5	(100,000)			
6	(100,000,000)			
18	(100,000,000)			
19	(100,000)			
20	(100,000)			
21	(900,000,000)			
22	(100,000)			
23	(100,000)			
24	(100,000,000)			

Như vậy, dù rằng phương án 2 nghe chừng được ưu đãi giảm giá, nhưng thực tế là chọn phương án 1 sẽ có lợi hơn.

PHỤ LỤC 3

Các thiên kiến thống kê và nghệ thuật bẻ số

Rất nhiều cảm giác lệch lạc trong kinh doanh được tạo ra bởi sự thiếu hiểu biết về những con số. Trong đó, tỉ lệ và phần trăm nổi lên như một gương mặt vô cùng sáng giá trong thế giới ảo giác. Ở Tập 2, ta đã từng được trải nghiệm sự rắc rối của tỷ số trong phần khuyến mãi tặng thêm (khuyến mãi "mua 2 tặng 1 không có nghĩa là giảm giá 50%, mà là giảm giá 1/3 ~ 33%). Trong Tập 3, tỷ số sẽ được "nâng cấp" và khuấy đảo vô số lĩnh vực trong kinh doanh cũng như trong đời sống bằng cách tạo ra những thiên kiến thống kê.

CÔNG TY GIAO NHẬN VÀ CHỈ SỐ VẬN HÀNH

Trong mảng thương mại điện tử, giao nhận là một trong những vấn đề được quan tâm nhiều nhất. Để đánh giá khả năng giao nhận của công ty, người ta dùng nhiều chỉ số, trong đó hay được nhắc đến nhất là thời gian giao hàng trung bình và tỉ lệ giao hàng thành công.

Một công ty giao nhận Y có dữ liệu dưới đây (để đơn giản, ta chỉ lấy một phần dữ liệu nhỏ trong tổng số 1 triệu đơn hàng được xét):

ĐƠN HÀNG	KHÁCH	KHU VỰC	THỜI GIAN GIAO LẦN ĐẦU	TRẠNG THÁI
1	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
2	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	B	Ngoại thành	5 ngày	Thành công
4	C	Nội thành	2 ngày	Thành công
5	D	Nội thành	1 ngày	Thành công
6	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
7	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
8	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
9	F	Ngoại thành	7 ngày	Huỷ
10	G	Nội thành	4 ngày	Huỷ
https://www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam				

Giám đốc công ty dựa vào dữ liệu kể trên và tính ra được các chỉ số vận hành:

- Thời gian giao hàng trung bình: Tổng số 8 đơn thành công, thời

gian hoàn thành trung bình của 8 đơn này là 1,75 ngày. (Được biết, trung bình ngành là 2 ngày.)

- Tỷ lệ giao hàng thành công: 8/10 = 80%. (Được biết, trung bình ngành là 70%.)

(Các dữ liệu mang tính giả định.)

Giám đốc cho rằng Công ty Y đang vận hành tốt hơn trung bình ngành, và mời bạn rót vốn đầu tư.

Bạn nghĩ sao về lời mời này? Liệu có gì không đúng, và công ty có đang che giấu điều gì?

SỰ THẬT PHÍA SAU CÁC CHỈ SỐ VẬN HÀNH

Nhiều khả năng, anh giám đốc đang tung bùa bằng các con số tỉ lệ. Để nhìn rõ sự thật, ta cần xét kỹ tử và mẫu của từng chỉ số.

Thời gian giao hàng trung binh

Ở đây, hẳn bạn cũng nhận ra anh giám đốc đã bỏ qua những đơn bị hủy, không tính vào thời gian giao hàng trung bình. Trên thực tế, nhiều đơn bị hủy chính là vì giao hàng trễ. Nếu tính cả những đơn giao nhưng bị hủy, thời gian giao hàng lần đầu trung bình của Y phải là 2,5 ngày.

Ở rất nhiều công ty, khi làm báo cáo thường bỏ luôn những đơn bị hủy. Bảng thống kê trên thường xuất hiện các kí tự #N/A bí hiểm (hoặc đôi khi bị bỏ trắng):

ĐƠN HÀNG	KHÁCH	KHU VỰC	THỜI GIAN GIAO LẦN ĐẦU	TRẠNG THÁI
1	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
2	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	B	Ngoại thành	5 ngày	Thành công
4	C	Nội thành	2 ngày	Thành công
5	D	Nội thành	1 ngày	Thành công
6	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
7	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
8	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
9	F	Ngoại thành	# N/A	Huỷ
10	G	Nội thành	# N/A	Huỷ
https://www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam				

Trông rất hợp lí, đúng không?

Theo cách trình bày trên, chuyện tính thời gian giao hàng trung bình chỉ với 8 đơn hàng thành công là rất tự nhiên. Đơn hàng số 9 và số 10 đã **bị trừ khử**, không còn chút dấu vết nào trên báo cáo cuối cùng.

Nội thành, ngoại thành, và tỉ lệ giao hàng thành công

Tỉ lệ giao hàng thành công ở đây đúng là 80%. Tuy nhiên, ý nghĩa thực sự của nó đã bị che giấu bởi việc gộp nội thành và ngoại thành lại làm một. Mỗi khi 2 con số được gộp lại thành một con số thứ ba để đánh giá, kiểu gì cũng có một lượng thông tin bị mất đi.

Như các bạn cũng biết, nội thành và ngoại thành là 2 khu vực khác nhau. Nội thành thường được giao nhanh và để thành công, trong khi ngoại thành thời gian lâu và có thể sẽ bị hủy đơn vì nhiều lý do (địa chỉ không rõ ràng, thời gian giao quá lâu...). Do bản chất rất khác nhau, nên nếu gộp chung các nhóm này lại với nhau sẽ tạo sự thiên lệch, nhất là khi tỉ trọng giữa các nhóm không đều.

Quay lại Công ty Y. Ta hãy thử tính rõ số đơn giao thành công của từng khu vực:

- Nội thành (chiếm 80% tổng số đơn): 7/8 = 87,5%. - Ngoại thành (chiếm 20% tổng số đơn): 1/2 = 50%.

Tỷ lệ giao hàng thành công chung: 8/10 = 80%.

Thử xem xét một công ty khác (tạm gọi là Z). Z chủ yếu chỉ có đơn giao hàng ngoại thành, và có chỉ số như sau:

ĐƠN HÀNG	KHÁCH	KHU VỰC	THỜI GIAN GIAO LẦN ĐẦU	TRẠNG THÁI
1	M	Nội thành	1 ngày	Thành công
2	N	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	P	Nội thành	1 ngày	Thành công
4	Q	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
5	R	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
6	S	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
7	T	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
8	U	Ngoại thành	4 ngày	Huỷ
9	V	Ngoại thành	4 ngày	Huỷ
10	W	Ngoại thành	4 ngày	Huỷ
		https://www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam		

- Tỷ lệ giao hàng thành công nội thành (chiếm 30% tổng số đơn): 3/3 = 100%.

- Tỷ lệ giao hàng thành công ngoại thành (chiếm 70% tổng số đơn): 4/7 = 57,14%.

Tỷ lệ giao hàng thành công chung: 7/10 = 70%.

Có thể thấy, tuy chỉ số giao hàng thành công ở cả hai khu vực của Z đều tốt hơn Y, nhưng con số cuối cùng thì Y lại tốt hơn Z. Z chọn làm "việc khó" là giao hàng ngoại thành, khiến cho chỉ số chung của họ thụt lùi.

> Rõ ràng, nếu giao hàng, dù ngoại thành hay nội thành, bạn cũng nên chọn Z để giao thành công nhiều hơn Y.

Như vậy, tỉ lệ giao hàng thành công nếu gộp lại sẽ chẳng nói lên điều gì. Muốn đánh giá thực sự đúng, ta phải tính tỉ lệ hoặc con số trung bình của những thành tố có bản chất giống nhau.

Chính trò **gộp chung các khu vực khác nhau lại thành một chỉ số** cũng khiến chỉ số thời gian giao hàng trung bình lệch lạc theo. Ta hãy thử bóc tách rõ ràng và tính trung bình của mỗi công ty theo từng khu vực:

Công ty Y:

- Nội thành: 1,63 ngày.

- Ngoại thành: 6 ngày.

- Thời gian giao hàng trung bình chung: 2,5 ngày.

Công ty Z:

- Nội thành: 1 ngày.

- Ngoại thành: 3,43 ngày.

- Thời gian giao hàng trung bình chung: 2,7 ngày.

Bạn có thấy vấn đề không? Rõ ràng anh giám đốc Công ty Y đã che giấu điểm yếu của mình rất tốt. Tại khu vực nào anh cũng giao chậm hơn Z, nhưng chỉ số chung lại tốt hơn rất nhiều!

Xin nhắc lại:

> Mỗi khi có 2 hay nhiều phần tử được gộp lại đánh giá chung thông qua chỉ 1 chỉ số, chắc chắn đâu đó có những thông tin đã bị mất đi.
>
> Tuyệt chiêu khử số thường được những tay ranh ma sử dụng để tạo cảm giác sai lệch, qua mắt những người ngây thơ.

Từ chối đơn và tách đơn - những trò ma mãnh

Như vậy, bạn cũng đã thấy, mọi chỉ số đều có thể điều khiển bằng cách thay đổi tỉ trọng. Dựa vào đó, các chuyên gia tạo ảo giác cũng thường có những trò sau đây:

1. Từ chối nhận đơn khó: Công ty Y có thể từ chối ngay không nhận giao những đơn quá khó, như ở đảo xa. Cách này giúp họ giảm tỉ trọng đơn ngoại thành, giảm thời gian giao hàng trung bình, cũng như giảm khả năng đơn bị hủy.

2. Tách những đơn để thành nhiều đơn nhỏ: Công ty Y, nếu muốn "biến hóa" số liệu, có thể cố tình tách những đơn nội thành thành nhiều đơn nhỏ. Để chắc chắn không có bùa phép gì, bạn phải kiểm tra thử những đơn như của khách A (2 đơn), khách E (3 đơn) có thực sự là đơn khác nhau hay không. Trong trường hợp họ chỉ đặt 1 đơn nhưng Công ty Y tách thành nhiều đơn, rõ ràng Y đã bùa số liệu.

Thực tế nếu xảy ra tình trạng tách đơn, thì bảng số liệu của Y cần làm lại như sau:

Đơn hàng	Khách	Khu vực	Thời gian giao lần đầu	Trạng thái
1-2	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	B	Ngoại thành	5 ngày	Thành công
4	C	Nội thành	2 ngày	Thành công
5	D	Nội thành	2 ngày	Thành công
6-7-8	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
9	F	Ngoại thành	7 ngày	Hủy
10	G	Nội thành	4 ngày	Hủy

- Nội thành: trung bình 2 ngày, 80% thành công.

- Ngoại thành: trung bình 6 ngày, 50% thành công.

- Tổng toàn công ty: 3,14 ngày (báo cáo ban đầu: 1,75 ngày), 71,43% thành công (báo cáo ban đầu: 80%).

Sau khi loại bỏ chiêu trò thống kê, sự thật đã lộ diện!

DOANH SỐ BÍ ẨN CỦA BỘ PHẬN BÁN HÀNG

Để kết thúc phần này, ta sẽ xem một ví dụ khác, với một câu hỏi hóc búa khiến công ty nọ hoa mắt chóng mặt nhưng vẫn không thể nào hiểu nổi.

Như hầu hết các bộ phận bán hàng của công ty khác, bộ phận bán hàng của Công ty Eco cũng tuyển rất nhiều nhân viên và đánh giá tất cả qua doanh số. Anh Nhiên giám đốc bán hàng nhận chỉ tiêu doanh số từ trên xuống, và phân chia lại cho các nhân viên bán hàng.

Vào cuối năm, Nhiên tổng kết kết quả các nhân viên để đánh giá và thưởng, được bảng như sau:

Nhân viên	Phần trăm chỉ tiêu
A	100%
B	105%
C	105%
D	110%
E	105%

Về lí thì khi tất cả nhân viên đều đạt hoặc vượt chỉ tiêu, cả bộ phận cũng phải vượt chỉ tiêu mới đúng. Tuy nhiên, khi so lại với kết quả trên giao xuống, thì thật là kì lạ, cả bộ phận chỉ mới đạt 95% (?!).

Theo bạn, chuyện gì đã xảy ra?

(Giả định là chỉ tiêu của mỗi nhân viên đều bằng nhau, không có ai được đặt chỉ tiêu cao hay thấp hơn.)

NHỮNG CON SỐ BỊ TRỪ KHỬ

Hẳn bạn cũng nhìn ra ngay vấn đề: Chắc chắn có nhiều con số đã bị mất đi không được tính. Sự thật là thế này:

Cũng như các công ty khác, bộ phận bán hàng Công ty Eco cũng thay máu rất nhanh và nhiều. Các nhân viên không đạt thường nghỉ hoặc bị đuổi việc. Vì lý do này, vào thời điểm tổng kết cuối năm, những nhân viên còn trụ lại đều là người có thành tích tốt.

Nói cách khác, những nhân viên có doanh số kém đều đã bị "trừ khử" trên bảng số liệu báo cáo.

Nhân viên	Phần trăm chỉ tiêu	Tình trạng
A	100%	Còn làm
B	105%	Còn làm
C	105%	Còn làm
D	110%	Còn làm
E	105%	Còn làm
F	90%	Đã nghỉ
G	85%	Đã nghỉ
H	80%	Đã nghỉ
I	75%	Đã nghỉ
J	95%	Đã nghỉ
Trung bình	**95%**	

Cuối cùng, để đánh lạc hướng cấp trên, Nhiên quyết định ít nhắc đến con số cuối cùng của cả bộ phận, mà liên tục nhắc đi nhắc lại trong báo cáo là: "Tất cả nhân viên bộ phận bán hàng hiện tại đều đã hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu doanh số đề ra."

Ừ, cũng đâu có sai...

Khi lấy ví dụ về doanh số, mọi thứ còn dễ thấy. Một số sếp ở các phòng ban khác cũng áp dụng chiêu **trừ khử nhân viên không đạt** khỏi bảng báo cáo như trên, và đạt được kết quả còn đẹp và khó phát hiện ra hơn nữa. Ví dụ:

- Sếp phòng nhân sự báo cáo, 100% nhân viên đều hài lòng với công ty và không có ý định nghỉ việc. Thực ra, trước đó, những nhân viên bức xúc với công ty đều đã nghỉ và phòng nhân sự không có cách nào ngăn chặn.

- Sếp phòng phát hành báo cáo, 100% đầu sách của công ty có mặt trên kệ của các nhà sách lớn đều đạt 100% chỉ tiêu doanh số. Sự thật là, những sách bán ế đều đã bị nhà sách từ chối không nhập nữa từ lâu, và vẫn còn chất đống trong kho.

TỔNG KẾT: THIÊN KIẾN THỐNG KÊ VÀ CÁC TUYỆT CHIÊU "BẺ SỐ"

Chúng ta đã nghiên cứu qua một số tuyệt chiêu bẻ số ứng dụng thiên kiến thống kê:

- Bóp méo tử và mẫu của tỷ số (ví dụ về giao hàng).

- Trừ khử những con số không đẹp (ví dụ về chỉ tiêu doanh số bán hàng, chỉ tiêu giao hàng, mức độ hài lòng của nhân viên).

- Tính gộp chung các nhóm có bản chất khác nhau (ví dụ về giao hàng nội thành và ngoại thành).

Tóm lại, khi gộp chung nhiều phần tử lại thành một chỉ số để đánh giá, sẽ có thông tin mất đi, và đây là nơi những trò bẻ số xuất hiện. Tâm trí con người đã dễ bị đánh lừa, nay càng để bị đánh lừa hơn khi chiêu trò được ngụy trang bằng vẻ ngoài chắc chắn, đáng tin, và chính xác của những con số dối lừa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Alchian, A. A.„ & Allen, W. R. (1983). Exchanee ở produchon: competihion, coordinahon confrot. Beimont, CA: Wadsworth Pub. Co.

Anh Quân (2013). Thị trưởng Phindeli: Mua Buford để quảng bá cà phê Việt. Vnexpress. Truy cập lần cuối 10/11/2019 ở vnexpress.net/kinh-doanh/thi-truong- phindeli-mua-buford-de-quang-ba-ca-phe-viet-2874793.html

Group yêu đọc sách Kindle Việt Nam - CappuccinoTeam

An Huy (2012). Sếp cà phê Trung Nguyên "giễu" cà phê Starbucks. Vnweconomy. Truy cập lần cuối 19/7/2019 ở vneconomy.vn/doanh-nhan/sep-ca-phe-trung-nguyen- øleu-ca-phe-starbucks-20121110123225412.htm

Asch, S.E. (1951). Efects of group pressure ơn the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, leadership and men (pp. 177-90). Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Berk, R. A. (1983). An Introduction to Sample Selection Bias in Sociologicat Data. American Socioloeicat Reutetu, 48(3), 386-986.

Bharati, A. (1970). The Hindu Renaissance and its Apologetic Patterns. The Jourrnat of Asian Studies, 29(2), 267-87.

Chang, R. (2017). Hard Choices. Journat of the Amertcan Philosophicat Associahon, 3(1), 1 - 21.

Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting toot that showed bias against women. Rewfers. Truy cập lần cuối 17/2/2020 ở www.reuters.com/article/us- amazon-com-jobs-automation-insight/ amazon-scraps-secret-ai-recruiting-toot- that-showed-bias-against-women-iduskcn1MKO0S§G

Dhar, R. (1997). Consumer Preference for a No-Choice Option. The Journat of Consumer Research, 24(2), 2315-31.

Diderot, D. (1769). Keorets Sur Ma Vietlle Robe De Chambre, Oqu 0s À Ceux Qui Ont Plus De Goút Quc Dc Forimc Truy cập lần cuối

ngày 15/4/2020 ở https://fr.wikisource.org/wiki/Regrets_sur_ma_vieille robe_de_chambre.

Diderot, D., Tunstau, K. (translator), &c Scott, K. (translator). (2016). Regrets on Parting with My Cold Dressing Gown. (Oxford Art journat 39(2), 175-8§A. https://doi.org/10.1093/oxartj/kcw015

Feinstein, A. R., Sosin, D. M., & Wells, C. K. (1985). The Wiu Rogers Phenomenon - Stage Migration and New Diagnostic Techniques as a Source oí Misleading

Statistics for Survivat in Cancer. The Netu England]ournat of Medicme, 312(25), 1604-8.

Festinger, L. (1957). A Theorw of Cognihue Dissonance. Stanford, CA: Starnford Ủniversity Press.

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. The Journat of Abnormat and Sociat Psựcholoey, 58(2), 203-10.

Forsyth, D. R. (2009). Group dựnatrrcs (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Gibson, J., & Le, T. (2019). Using locat expert knowledge to measure prices: Evidence from a survey experiment in Vietnam. MPRA Paper No. 92533. Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92533/.

Gibson, J. J. (1979). The Ecolooicat Approach to Visuat Percephon. Houghton Mifflin Harcourt (HMH, Boston.

Graham, P. (2010). How to lose time and money. Paut Graham. Truy cập lần cuối 13/5/2020 ở http://www.paulgraham.com/selfindulgence.html

He, Y, & Oppewat, H. (2018). See How Much Weve Sold Already! Effects of Displaying Sales and Stock Levet Information on Consumers" Online Product Choices. Journat of Retatline, 94(1), 45-57.

Heider, Fritz (1958). The Psựcholoow 0f Interpersonat Relations. John Wiley & Sons.

Hồng Nga (2018). CEO Phindeli Phạm Đình Nguyên: Kinh doanh cà phê cân sự khác biệt. Doanh Nhân Sài Gòn Truy cập lần cuối

10/11/2019 ở https://doanhnhansaigon.vn/tro-chuyen-voi-doanh-nhan/ceo-phindeli-pham- dinh-nguyen-kinh-doanh-ca-phe-can-su-khac-biet-1083736.html

Hồng Vân (2018). Bé trai Trung Quốc bị đóng băng tóc được tặng 2,6 triệu USD. Tuổi Trẻ Online. Truy cập lần cuối ngày 27/2/2020 tại https://tuoitre.vn/be-trai-trung- quoc-bi-dong-bang-toc-duoc-tang-2-6-trieu-usd-20180112172023473.htm .

Hsee, H. K. (1998). Less Is Better: When Low-value Options Are Valued More Highly than High-value Options. Jowrriat of Behauiorat Decision Miakimg, 11(2), 107-21.

Imore staff (2017). CPU vs. RAM vs. SSD: Which Mac upgrades should you get? ¡Møre. Truy cập lần cuối 30/7/2019 ở https:// www.imore.com/cpu-vs-ram-vs-ssd-which- mac-upgrades-make-most-sense

Jenni, K. E., &c Loewenstein, G. (1997). Explaining the "ldentifiable Vicim Effect." Journat of Risk and Lĩncertamty, 14, 235 - 57.

Kanuk, L., & Berenson, C. (1975). Mait Surveys and Response Rates: A Literature Review. Jourradl of Marketing Research, 12(4), 440-53.

Kim, J., Novemsky, N., &c Dhar, R. (2012). Adding Smau Differences Can Increase Similarity and Choice. Psựcholoorcat Science, 24(2), 225-9.

Kivetz, R., Urminsky, O.„, ắc Zheng, Y (2006). The goat-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goaì progress, and customer retention. Jourmnat 0f Marketine Research, 43(1), 39-58.

Krueger, J. ốc Clement, R. W. (1994). Memory-Based Judgments About Multiple Categories: A Revision and Extension of Tajfels Accentuation Theory. Journat of Personalit and Sociat Psựcholoew, 67(1), 35-47.

Lyeu, D., Magrabi, F., Raban, M. Z., Pont, L. G.„ Baysari, M. T., Day, R. O., & Coiera, E. (2017). Automation bias in electronic

prescribing. BMC. Medicat Informalcs and Decistoni Makine, 17(28). DOI:10.1186/s12911-017-0425-5

Manget, M., & Samaniego, E. J. (1984). Abraham Wald s Work on Aircraft Survivability. Journiat of the American Stahsthicat Associahon, 79(386), 259-67.

Mccracken, Grant. (1988). Cuiture and Consumnphon: Neu Approaches to the Swrmbolic Character of Consurner Goods and Actiorhes. Blioomington and Indianapolis: Indiana University Press.

Minh Quân (2019). Ông Đặng Lê Nguyên Vũ sở hữu hơn 40 siêu xe để làm gì? Zing News. Truy cập lần cuối 10/11/2019 ở https:// news.zing.vn/ong-dang-le-nguyen- vu-so-huu-hon-40-sieu-xe-de-lam-gi-post929734.html

Minsky, M. (1986). The Socief/ of Mind. New York: Simon and Schuster.

Nisbett, R. E., Zukier, H., & Lemley, R. E. (1961). The Dilution Effect: Nondiagnostic Iníformation Weakens the Imphications o(£ Diagnostic Information. Coonihue Pswcholoov, 13, 248-77.

Norman, D. (2013). The Design of Euerwdav Things: Rcuised and Expanded Edrtion (2nd ed.). Basic Books. ISBN 978-0465050659.

Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). The Endowed Progress Efect How Artificiat Advancement Increases Effort. Jowrnat of Consumer Research, 32(4), 504 - 12.

Packm, N. G. (2019). Algorithmic Decision-Making: The Death of Second Opirions? Neu York Limuersity Journat of Legtslahon and Publhc Policv, Forthcoming, Baruch Colleee Zicklin Schoot of Business Research Paper No. 2019-04-06. Available at SSRN: https://ssrn.com/ abstract＝3361639

Parkingson, C, N. (1957). Parkinsơn s Latu, and Other Studites in Admimistrahon. Boston: Houghton Mifflin Company.

Peer, E. (2011). The time-saving bias, speed choices and driving behavior. Transportation Research Part F: Traffic Psụcholoew and Behaoutour, 14(6), 543-5A.

Peer, E. (2014). Pay More - Save Less: The Paradoxicat Time-

Saving Bias in Consumersí Choïice. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2383205.

Peter, L., & Huu, R. (2017). Nguyên lí Peter. HCMC: Nhà xuất bản Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Phương Nga (2019). Chủ tịch Fahasa: Hiện tại chưa ai là đối thủ của Fahasa, đối thủ của chúng tôi là những công ty chưa xuất hiện. Czff#. Truy cập lần cuối 19/7/2019 ở http://s.cafef.vn/fhs-313875/chu-tich-fahasa-hien-tai-chua-ai-la-doi-thu-cua- fahasa-doi-thu-cua-chung-toi-la-nhung-cong-ty-chua-xuat-hien.chn

Rahinet, R., & Redden, J. P. (2013). Brands as Product Coordinators: Matching Brands

Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable. Jowrnat of Cortsumer Research, 39(6), 1290-9, https://doi.org/10.1086/668525

Ramadan, A., Peterson, D., Lochhead, C., & Maney, K. (2018). Chơi lớn. HCMC: NXB Kinh tế TPHCM.

Reuss, C. F. (1943). Differences Between Persons Responding and Not Responding to a Mailed Questionnaire. Arnerican Sociolocicat Reuieru, 8, 433-8.

Roberson, D. (2018). Sức mạnh của những ý tưởng nhỏ. HCMC: NXB Kinh tế TPHCM.

Rosch, E. H. (1978). Principles of cateocorizahon. In E. H. Rosch &c B. B. Lloyd (Eds.), Cognrition and cateocorizahon (pp. 27-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Simon, J. (2016). A centuries-old Mexican traditon has been transformed by James Bond. Quzriz. Truy cập lần cuối 31/7/2019 ở https://qz.com/823043/day-of-the- dead-parade-in-mexico-city-shows-how-james-bond-and-spectre-changed- centuries-ofí-mexican-culture/

Schelling, T. C. (1968). “The Life You Save May Be Your Own,” in Samuet Chase (Ed.), Problems in Public Expenditure Analusis. Washington DC: The Brookings Institute.

Schwartz, B. (2004). The Paradox of Choice: Whty More is Less. NY: Ecco.

Shuttleworth, F. K. (1940). Sampling Errors Involved in

Incomplete Retums to Mailed Questionnaires. Psựcholoow Bulletin, 37, 437.

Stephens-Davidowitz, S. (2019). Mọi người đều nói dõi. Thành phố Hồ Chí Minh: NXB Kinh tế Tp. HCM.

Svenson, O.„ Gonzalez, N., & Eriksson, G. (2014). Modeling and debiasing resource saving judgments. Judermnent and Decision Makine; Tallahassee, 9(5), 465-78.

Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1989). Accountability: A Sociat Magnifier of the Dilution Effect. Journat of Personalit and Sociat Psụcholoew, 57(3), 388-98.

Thừa Vân (2019). Vì sao cổ phiếu DGW chưa bứt phá dù doanh nghiệp kinh doanh tăng trưởng? Vietstock. Truy cập lần cuối 21/7/2019 ở vietstock.vn/2019/07/vi-sao- co-phieu-dgw-chua-but-pha-du-doanh-nghiep-kinh-doanh-tang-truong-737- 690514.htm

Việt Hà (2012). FAHASA giành giải thưởng Top 500 nhà bán lẻ hàng đầu châu Á - Thái Bình Dương. Si Gòn Giải Phóng Online. Truy cập lần cuối 19/7/2019 ở http://www.sggp.org.vn/fahasa-gianh-giai-thuong-top-500-nha-ban-le-hang-dau- chau-a-thai-binh-duong-180598.html

Voss, C., ốc Raz, T. (2016). Neoer Spht the Diference: Neootiahng As Ïf Your Life Depended

_ - - Ởn lí. NY: Harperbusiness.

Wald, Abraham. (1943). A Method of Esttmatine Plane Vulnerability Based on Damage of Swurufouors. Statisticat Research Group, Columbia Ủniversity. CRC 432 - reprint Jrom July 1960. Center for Navat Analyses.

Worchet, 5., Lee, J., & Adewole, A. (1975). Effects of suppìly and demand on ratings of object value. Jourrat of Personalit and Sociat Psụcholoow, 32(5), 906-914.

Chỉ mục từ

A Method of Esttmatne Plane Vuinerabilitu Based 0n Damaee 0f Sur0t0ors, 45

Adewole, A., 20

Arr Jordan, 63
Alchian, Armen, 114
Allen, William R., 114
Amazon, 125-6
áo khoác lông, 4
Arsenat, 106
Asch, Solomon, 100-1
Beckham, David, 74
Benioff, Marc, 67
Bình Gold, 131
Boettger, R., 86-7
bội thực lựa chọn, 9, 11
Bourdain, Anthony, 62
Brothers (thương hiệu sữa đặc), 112
Buford (thị trấn), 129-30
bún chả Obama, 62
catalog, 71-4
Catherine (nữ hoàng), 108
Cena, John, 71
Chơi lứn, 67 Clement, R. W., 55 Co.opmart, 58
con bồ câu tự huyễn, 35 Đà Nẵng, 69
Đan Trường, 105 Đặng Lê Nguyên Vũ, 66, 127 Dhar, Ravi, 9-10 Diderot, Denis, 107 Digiworld, 57
Đóm, 105
Dreze, X., 15-6 Ecoblader, 56, 89 Encwclopédie,108 ~ Encyclopédistes, 108 Facebook, 53, 81, 102 Fahasa, 5ó, 58, 73-4 Ferguson, Alex, 105 Fredkim, Edward, 7 Gibson, John, 117 Graham, Paut, 59
Haagen Dazs, 2 He, Yongfu, 23
hiện tượng độ nhạy giảm dân, - 1156
hiệu ứng Alchian-Allen, xem hiệu ứng chi phí cứng
hiệu ứng chi phí cứng, 114-120
---hiệu ứng chi phí cứng nghịch đảo, 117-118

Hiệu ứng chỉữm môi (sách), 14, 31, 38, 56-7, 64, 84, 89, 135
hiệu ứng Diderot, 6ó, 107-13
---tổ hợp Diderot, 109
hiệu ứng hàng phụ trợ, 118-9
hiệu ứng hào quang, 64
hiệu ứng hùa, 99-106
hiệu ứng ít-mà-chất, 1-4
hiệu ứng khan hiểm, 19, 23
hiệu ứng nạn nhân cụ thể, 75-8 -
hiệu ứng người hang động, 48
hiệu ứng pha loãng thông tin, 86- 92
hiệu ứng phong trào, xem hiệu ứng hùa
hiệu ứng số đông, xem hiệu ứng hùa
hiệu ứng thổi phông, 55
hiệu ứng tiến triển ảo, 14-8
hiệu ứng Wili Rogers, 93-7
hiệu ứng xe kéo, xem hiệu ứng hùa |
hiệu ứng xuất xứ, 68
Highlands Coffee, 67
Hou to lose trme and mmone, 59
Hsee, Christopher K., 1-4
Hưế, 69
Huu, Raymond, 52
Intet Inside, 63
IRR, 135-7
J92, 105
Jordan, Michaet, 63 Kahneman, Daniet, 115 kem, 1-3
Khoa học điều trí khiển tâm, 13 Kim Đồng, 73-4
Km, Jongmin, 9
Kinh Đô, 130
Kivetz, R. l6
Krueger, j., 55
L Brands, 64

Lai Vung, 69
Lam Trường, 105
Lee, J., 20
Lifebuoy (xà phòng), 66, 112 Lỗ Điện, 75
Lyeu, David, 121
Madame Geoffrin, 108 Manchester Dnited, 105 Massachusetts, 7ó
mật ong, 39-43
Mcc racken, Grant, 109
Mê Trang, 67
Melchior, Friedrich, 108 Mets, 104
Mị, 4ó, 55, 62, 68, 116, 127, 130 mồ hình đao cạo, 82
Mọi người đêu nói dõi, 104 Mr. Sizzle, xem Wheeler, Elmer
nghệ thuật bẻ số, 145-55
nghịch lí Efredkin, 6-7
nguyên lí Peter, 51-2
Nike, 63
Novemsky, Nathan, 10
NPV, 137-44
Nunes, J. C., 15-6
Obama, Barack, 62
Oppewat, Harmen, 23
Packin, Nizan, 124
Paradox of Chotce, The, 6
Parkinson, C. Northcote, 8
Peter, Laurence]., 52
Phạm Đình Nguyên, 129-30
Pháp, 68, 107-8
Phindeli Town Buford, xem Buford (thị trấn)
Phindeli, 129-30
Phú Quốc, 69
phương pháp Benjamin Franklin, 13
Play Bigger (công ty), 67
quy luật nhỏ nhặt hóa của Parkinson, 8

Rahinet, R., 112
Ramadan, At, 67
Redden, J. P., 112
Reorets sur rna 0teille robe de
charnbre (Những nỗi Hết nuối UÊ chiếc áo choàng cũ của tôi),
108 Reuss, C. F., 46 Rice, Dan, 100
Robertson, David, 64 Salesforce, 67 SAP,67 Schwartz, Barry, 6 Scott, Walter DI|, 13 Shopee, 74 Shuttleworth, F. K., 4ó Sơn Tùng M-TT, 105 Starbucks, 55, 66-7 Statisticat Research Group, 44 Stephens-Davidowitz, Seth, 104 Sức mạnh của những ú tưởng nhhỏ, 64 Tây Ninh, 69 Tetlock, P. E., 86-7 Thành phố Hồ Chí Minh, 103 The Coffee House, 74 Thế Giới Di Động, 58 thiên kiến chọn mẫu, 47 thiên kiến đồng tình, 34-7 thiên kiến không hôi đáp, 4ó, 47 thiên kiến sống sót, 44-53 thiên kiến thất bại, 47 thiên kiến thống kê, 145-55 thiên kiến thông tin chung, 9 thiên kiến tự động hóa, 121-6 thủ thuật đánh lạc hướng, 6-13 thủ thuật đặt giá lệch, 10 thủ thuật dựa hơi, 62-74, 112 - bẳng catalog, 71-4 - -bằng chữ, 69 - bẳẳng ngành hàng phụ, 63 - - bằng tên gọi, 68 - bẳng văn hóa, 68
---bằng vị trí đặt chỉ nhánh, 69 thủ thuật hình chiếu, 38, 39 thủ thuật nâng chuẩn, 93 thủ thuật nhử môi, 29, 79-85
- -nhử mồi bằng soái hạm, 83
- -nhử-môi-và-cho-không, 84
---nhử-môi-và-khóa-chân, 82 thủ thuật siêu xe, 127-30 thủ thuật tách lớp, 91 thuyết triển vọng, 115-6 Tiki, 73-4 Tôn Tử, 49, 113 Tostitos, 113 Trinh Le, 117 Tripadvisor, 84 Trung Nguyên, 55, 66-8, 112, 127-
8 Trung Quốc, 75 T1versky, Amos, 115
Úc, 122
Ưng Hoàng Phúc, 105
Urminsky, O., 1ó
Vân Nam, 75
Victorla“s Secret, 64
Vinacafe, 67

Vũng Tàu, 103-4
Vương Phú Mãn, 75-7
Waikato (đại học), 117
Wald, Abraham, 44-6
Wang Fuman, xem Vương Phú Mãn
Wheeler, Elmer, 65-6, 112
Worchet, S., 20
Wyoming, 129
Ý, 31, 68
Zheng, Y. 16
HIẾU ỨNG CHIM MỖI TẬP 3
- _ Tác giả Hạo Nhiên - Quốc Khánh
Chịu trách nhiệm xuất bản PGS.TS. Nguyễn Ngọc Định
Biên tập Nguyễn Ngọc Định
Trình bày bìa Hạo Nhiên
Sửa bản in Thu Nga
Mã số ISBN 978-604-922-855-1
Đơn vị liên kết xuất bản Công ty TNHH Ecoblader Địa chỉ: 168G Lưu Hữu Phước, Phường 15, Quận 8, TP. HCM SĐT: 0868612291 - Emait: contact@ecoblader.com

Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh Số 279 Nguyễn Tri Phương, Phường 5, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh. Website: www.nxb.ueh.edu.vn - Emait: nxb@ueh.edu.vn Điện thoại: (08) 38.575.466 - Fax: 38.550.783

In 3.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty Cổ Phần In Khuyến Học Phía Nam (Trụ sở: 128/7/7 Trần Quốc Tháo, P.7, Q.3, TP. HCM - nhà tnáu in: Lô B5-8, đường D4, KCN Tân Phú Trung, Củ Chỉ, TP. HCM). Số xác nhận ĐKXB: 1872-2020/CXBIPH/1- 14/KTTPHCM. Quyết định số: 41/ OĐ-NXBKTTPHCM cấp ngày 01/06/2020. In xong và nộp lưu chiểu

Chú Giải

1. Trong thí nghiệm trên, thông tin về doanh số bán ra có tác động mạnh mẽ hơn lượng hàng tồn kho. Điều này có thể vì hàng tồn kho ít không hẳn là do có nhiều người mua (có thể là do sách in ra ít), và doanh số là chỉ báo chính xác hơn. Ta có thể ứng dụng tùy hoàn cảnh: Doanh số bán ra dễ được thể hiện ở môi trường mạng, còn số sản phẩm còn lại thì dễ thể hiện ra ở các cửa hàng hơn (kệ hàng chỉ có 1 trái dưa sẽ thuyết phục và tự nhiên hơn dòng chữ "Đã bán 100 trái dưa" ở bên cạnh).

2. Các bạn tinh ý có thể nhận ra rằng, đây là tuyệt chiêu khuyến mãi bằng cách tặng thêm (xem Hiệu ứng chim mồi, Tập 2).

3. Bảng được trích từ tài liệu gốc: Wald, Abraham. (1943). A Method of Esthmating Plane Vulnerabilitu Based on Damase 0f Survivors. Statisticat Research Group, Columbia University. CKC 432 - reprint from july 1960. Center for Navat Analyses.

4. Một số sách về sau cũng lấy ví dụ này, nhưng cho rằng có rất nhiều lỗ đạn ở phần cánh và đuôi, và rằng các nhà khoa học quân sự khác đã hiểu nhầm và cho rằng nên gia cố các phần ấy. Có thể thấy theo thông tin ở tài liệu gốc, các nhà khoa học quân sự vốn cũng đã biết rằng phần cánh và đuôi không quan trọng (Wald cho các phần này vào "Các bộ phận khác" thay vì phân tích chi tiết). Đóng góp của Wald nằm ở chỗ tính được xác suất bị hạ khi đạn trúng các phần quan trọng (đây là một đóng góp tất có giá trị), chứ ông không phải là người đầu tiên phát hiện ra thiên kiến sống sót. Rất nhiều nhà khoa học trước đó đã nghiên cứu về thiên kiến không hồi đáp - một thiên kiến có bản chất tương tự, ví dụ như nghiên cứu của Reuss vào năm 1943 hay Shuttleworth vào năm 1940. Các thiên kiến thống kê tương tự thiên kiến sống sót là các kiến thức thuộc dạng cơ bản đối với dân nghiên cứu. Các câu chuyện đơn giản hóa vấn đề về các lỗ đạn, đề cao vai trò của Wald một cách sai lệch, và đánh giá thấp các nhà khoa học quân sự, rất tiếc, là không chính xác.

5. Đây là một trong những hướng lí giải vê mặt thống kê, không phải kết luận về khảo cổ. Nếu muốn tìm hiểu, bạn cần đọc tài liệu chuyên về khảo cổ.

6. Xem chỉ tiết ở Nguyên lí Peter của Laurence J. Peter và Raymond Hull

7. Các bạn đã đọc Hiệu ứng chym môi (Tập 1) hẳn cũng nhận thấy có sự kết hợp của Hiệu ứng hào quang trong chiêu này.

8. Trung Nguyên vẫn mở quán, và Starbucks vẫn bán cà phê để pha. Tuy nhiên, vào lúc đó (2012), đây không phải là sản phẩm chính của họ.

9. Để biết thêm về tính toán của Benioff, bạn đọc có thể tìm hiếu về cú sấm sét trong chiến lược vua hạng mục, sách Chơi lớn của Al Ramadan và các đồng tác giả trong Công ty Play Bigger.

10. Có người còn gợi là Ảo tưởng Will Rogers. Tên hiện tượng này được đặt theo danh hài Will Rogers, người có câu đùa nổi tiếng về hiện tượng ấy. (Tuy nhiên, việc ông có thực sự nói câu đùa ấy không vẫn chưa được chứng thực, do thời của Will Rogers sống đã rất lâu, vào đầu Thế kỉ XX.)

11. Với điều kiện phần tử được chuyển vẫn trên trung bình của nhóm dưới.

12. Phương thức chẩn đoán mới "nâng chuẩn" khỏe mạnh ở các loại bệnh (nhờ phát hiện các mầm mống bệnh sớm và tinh vi hơn), khiến những người vốn được phương pháp cũ xếp vào nhóm khỏe mạnh giờ được chuyển sang nhóm có bệnh. Tuy tỉ lệ chữa khỏi của tổng thể không đối, nhưng cả nhóm khỏe mạnh lẫn nhóm có bệnh giờ đây có sức khỏe trung bình tăng lên. Ví dụ, nếu chỉ những người khó thở và sốt cao mới được khám và kết luận dương tính với bệnh, thì hâu hết những người dương tính đều thuộc loại bệnh nặng. Nếu khả năng chẩn đoán tăng lên, phát hiện dương tính ở cả những người không có triệu chứng, thì số lượng người dương tính sẽ tăng mạnh, nhưng đa số là nhóm bệnh nhẹ, mau khỏi, khiến tỉ lệ khỏi

bệnh tăng lên dù khả năng chữa trị không hề thay đổi. Xem thêm Feinstein, Sosin, và Wells (1985) ở phần Tài liệu tham khảo.

13. Tuy vậy, điều này không có nghĩa là đến 36,8% số người luôn luôn bị tác động bởi hiệu ứng hùa. Thực ra, chỉ 5% số người tham gia là luôn hùa theo đám đông, và 25% số người luôn giữ vững chủ kiến. Phần còn lại thì lúc theo lúc không. Hiệu ứng hùa mạnh, nhưng không có sức mạnh "vô biên" như nhiều người lầm tưởng.

14. Madame Geoffrin (1699-1777) là người hỗ trợ nhóm Encyclopédistes viết bách khoa Encyclopédie. Bà tiếp đãi và hỗ trợ rất nhiều triết gia và nghệ sĩ thời kì Kha sáng ở Pháp.

15. Một số người cho rằng Diderot giàu có nhờ nhận tiền từ Nữ hoàng Catherine nước Nga, hoặc được Nữ hoàng tặng áo. Tuy nhiên, theo thư của Melchior ngày 15/2/1769, có thể xác định Madzme Geoffrin là người "tân trang" cho Diderot.

16. Bình Gold có tên thật là Vũ Xuân Bình và sinh năm 1997 tại Hà Nội. Chàng trai trẻ này ban đầu vốn là một thợ xăm khá nổi tiếng. Sau đó, vì niềm đam mê với âm nhạc cũng như muốn thể hiện tài năng rap của mình trước công chúng, Bình Gold bắt đầu gia nhập cộng đồng underground

17. Tùy mục đích mà ta có thể dùng những tỉ suất khác (lạm phát, lãi suất kì vọng...). Tuy nhiên, với mục đích đánh giá thông thường, có thể dùng lãi suất tiền gửi ngân hàng. (Lãi suất ngân hàng cũng ổn định và dễ tra cứu nữa!)

Table of Contents

LỜI NÓI ĐẦU CỦA BỘ SÁCH
GIỚI THIỆU TẬP 3
VÀI GHI CHÚ VỀ CÁC THUẬT NGỮ
HIỆU ỨNG ÍT-MÀ-CHẤT
THỦ THUẬT ĐÁNH LẠC HƯỚNG
HIỆU ỨNG TIẾN TRIỂN ẢO
HIỆU ỨNG KHAN HIẾM
SỨC MẠNH CỦA ĐƠN VỊ TÍNH
THIÊN KIẾN ĐỒNG TÌNH
THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU
THIÊN KIẾN SỐNG SÓT VÀ HIỆU ỨNG BỘ LỌC
HẠNG MỤC VÀ PHÂN LOẠI
THỦ THUẬT DỰA HƠI
CATALOG VÀ SẢN PHẨM MẪU
HIỆU ỨNG NẠN NHÂN CỤ THỂ
THỦ THUẬT NHỬ MỒI
HIỆU ỨNG PHA LOÃNG THÔNG TIN
HIỆU ỨNG WILL ROGERS
HIỆU ỨNG HÙA
HIỆU ỨNG DIDEROT
HIỆU ỨNG CHI PHÍ CỨNG
THIÊN KIẾN TỰ ĐỘNG HÓA
THỦ THUẬT SIÊU XE
PHỤ LỤC 1
PHỤ LỤC 2
PHỤ LỤC 3
TÀI LIỆU THAM KHẢO